

Herramientas para directivos escolares

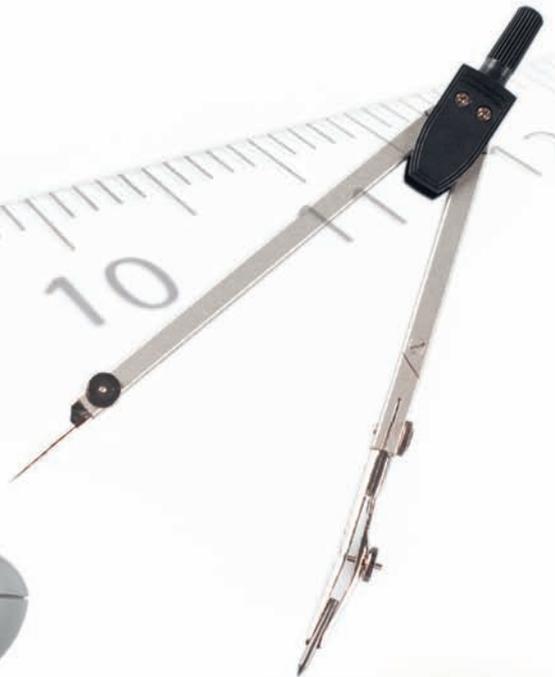


Wolters Kluwer
España

Educación

Alejandro Campo

GESTIÓN



Alejandro Campo

HERRAMIENTAS PARA DIRECTIVOS ESCOLARES

© Alejandro Campo

© Wolters Kluwer España, S.A., 2010
C/ Collado Mediano, 9
28230 Las Rozas (Madrid)

© **WOLTERS KLUWER ESPAÑA, S.A.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Wolters Kluwer España, S.A., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **CEDRO** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

El objeto de esta publicación es proporcionar información al usuario, por tanto no existe obligación por parte de la editorial de resolver consultas o de facilitar asesoramiento jurídico o profesional de cualquier tipo relacionado con las informaciones en ella contenidas.

La editorial advierte al usuario que la información contenida en esta publicación puede estar elaborada con base en criterios opinables, o bien elaborada a partir de datos suministrados por fuentes sobre las que ésta no tiene control y cuya verificación no siempre es posible a pesar de que la editorial pone todos los medios materiales, humanos y técnicos a su alcance para procurar una información exhaustiva, completa, exacta y actualizada.

ISBN: 978-84-7197-932-2

Depósito Legal:

Printed in Spain

Impreso en España por: Grefol, S.L.

Polígono Industrial n.º 2, Parcela 1, La Fuensanta
28936 Móstoles (Madrid)

Índice

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. LA DIRECCIÓN ESCOLAR: TAREAS BÁSICAS Y ALGUNOS DE LOS RETOS PENDIENTES	13
1. Introducción	15
2. Prácticas de dirección y liderazgo.....	17
2.1. Orientar la acción y generar ilusión con los proyectos compartidos	18
2.2. Entender a las personas y ayudarles en su desarrollo profesional	19
2.3. Acomodar (rediseñar) la organización para que cumpla sus fines	20
2.4. Dirigir los procesos de enseñanza y aprendizaje.....	21
3. Algunos de los retos pendientes.....	22
3.1. Una dirección cuyas funciones estén repartidas entre muchas personas	23
3.2. Una dirección que se preocupe no sólo del presente, sino también del futuro del centro educativo	24
3.3. Una dirección que cuente con reconocimiento y apoyo, y con una política coherente de la Administración educativa.....	25
3.4. Una dirección que cuente con medios y estructuras estables para la investigación y el desarrollo profesional.....	25
4. Bibliografía	26

CAPÍTULO II. SE BUSCA DIRECTOR/A: HERRAMIENTAS PARA LA ELECCIÓN INFORMADA (SELECCIÓN O DESIGNACIÓN) DEL DIRECTOR O DIRECTORA DE UN CENTRO ESCOLAR	30
1. Introducción	33
2. Perfil del director/a.....	35
2.1. Las tareas. (Actividades 1 y 2).....	35
2.2. Los criterios. (Actividad 3)	40
3. Las evidencias.....	47
3.1. Evaluación de los directivos.....	48
3.2. Criterios para la selección de los directores/as.....	49
3.3. Fases en el proceso de selección. (Actividades 4, 5, 6, 7, 8 y 9).....	54
4. Bibliografía	65
CAPÍTULO III. CONOCIMIENTO PERSONAL	67
1. Introducción	69
2. La ventana de Johari	70
2.1. Descripción y explicación del modelo	71
2.2. Cuestionario sobre la ventana de Johari. (Actividad 10)	75
2.3. Resultados del cuestionario sobre la ventana de Johari	80
2.4. Claves para dar feedback de calidad. (Actividad 11).....	81
2.5. Escuchar el feedback con eficacia. (Actividad 12)	83
3. En la galería de los espejos: la evaluación 360°.....	84
3.1. Evaluación y desarrollo personal y profesional	84
3.2. La evaluación 360°.....	85
3.3. Proceso de aplicación de la evaluación 360°	87
3.4. Cuestionario Feedback 360°. (Actividades 13 y 14).....	89
4. Buceando en nuestro interior: el diario personal, el blog o bitácora .	98
4.1. Los directivos escolares reflexionan sobre su práctica.....	98
4.2. Destrezas de la práctica reflexiva	99
4.3. La reflexión crítica: el diario y el relato crítico. (Actividad 15)	101
4.4. ¿Qué es un blog?	102
5. Las herramientas diagnósticas	109
5.1. ¿Qué perspectiva ofrecen las herramientas de diagnóstico?	109
5.2. Categorías del diagnóstico	111
6. Bibliografía	113
CAPÍTULO IV. PLANIFICACIÓN DEL APRENDIZAJE.....	117
1. Plan personalizado de desarrollo profesional. (Actividad 16).....	119
1.1. Resultados de la evaluación	120
1.2. Objetivos de desarrollo.....	121
1.3. Plan de acción.....	122

2. Marco para el desarrollo de la función directiva. (Actividad 17).....	124
3. La formación permanente de los directivos. El proceso de gestión. (Actividad 18).....	125
3.1. Tipología de conocimientos y modos de activación.....	127
3.2. Un modelo para el entendimiento de las actividades de forma- ción del profesorado.....	130
3.3. El impacto de la formación sobre la práctica.....	133
3.4. Un modelo de gestión.....	135
3.5. El proceso de gestión.....	137
4. Bibliografía.....	143
CAPÍTULO V. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE DESARROLLO..	145
1. Asesoramiento entre iguales, tutorización (<i>mentoring</i>) y entrena- miento (<i>coaching</i>).....	147
1.1. Estrategias alternativas: tutorización (<i>mentoring</i>), entrenamien- to (<i>coaching</i>) y asesoramiento entre iguales (<i>peer coaching</i>)....	148
1.2. La entrevista de asesoramiento entre compañeros como herra- mienta para el desarrollo profesional. (Actividad 19).....	152
1.3. Cuestionario sobre el estilo de asesoramiento: ¿instructores, entrenadores o asesores (mentores)? (Actividad 20).....	155
2. El <i>coaching</i> (entrenamiento) como estrategia de aprendizaje de los directivos.....	158
2.1. Definición de <i>coaching</i>	158
2.2. Principios del <i>coaching</i> para el aprendizaje profesional.....	161
2.3. Puesta en práctica: Decidir si el <i>coaching</i> es la estrategia más adecuada. (Actividad 21).....	163
2.4. Selección del entrenador. (Actividad 22).....	165
2.5. Herramientas básicas. (Actividad 23).....	166
2.6. Valoración del proceso: Revisión de la cultura y de la práctica del <i>coaching</i> . (Actividad 24).....	167
3. El <i>mentoring</i> como estrategia de aprendizaje.....	169
3.1. Introducción.....	169
3.2. Tipos de <i>mentoring</i>	170
3.3. Aspectos comunes y diferencias entre la tutorización (<i>mento- ring</i>) y el entrenamiento (<i>coaching</i>).....	171
3.4. Ser mentor. (Actividad 25).....	171
3.5. Aspectos a tener en cuenta en la relación mentor/aprendiz.....	178
3.6. <i>Mentoring</i> en educación.....	179
3.7. Características del buen mentor.....	179
3.8. El diálogo: piedra angular en la relación mentor/aprendiz. (Ac- tividad 26).....	180

3.9. Beneficios del <i>mentoring</i> para los directivos escolares.....	181
4. La investigación-acción (I/A): Guía práctica para equipos directivos	182
4.1 Introducción	182
4.2 Generación de conocimiento práctico a través de la I/A.....	184
4.3 Los principios de la I/A.....	185
4.4 La espiral de la investigación acción. (Actividades 27, 28, 29, 30, 31 y 32).....	187
5. Bibliografía	196
CAPÍTULO VI. EL DIRECTIVO EN ACCIÓN: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.....	199
1. Estrés y dirección escolar.....	201
1.1. Concepto de estrés. Las fases del estrés. (Actividad 33)	201
1.2. La doble perspectiva del estrés. (Actividades 34 y 35).....	204
1.3. Recursos para hacer frente al estrés. (Actividad 36).....	208
1.4. Tu estrés como director. El estrés del personal de tu centro	210
2. La gestión del tiempo y la dirección escolar.....	212
2.1. La gestión del tiempo personal en los directivos. (Actividades 37 y 38).....	212
2.2. La gestión del tiempo colectivo en los centros. (Actividad 39).....	219
2.3. 15 Reglas de oro para una buena gestión del tiempo	225
3. La gestión de las emociones y de los sentimientos	226
3.1. ¿Qué son las emociones y los sentimientos?.....	226
3.2. ¿Cómo funcionan?.....	227
3.3. Las emociones y el aprendizaje.....	229
3.4. La alfabetización emocional.....	231
3.5. Marco teórico de la competencia emocional.....	233
3.6. El clima del centro y el desarrollo emocional y social. (Activi- dad 40).....	236
3.7. Análisis de las emociones. (Actividad 41)	239
3.8. La lista de control sobre las destrezas emocionales. (Actividad 42)	241
4. Procesos básicos en la mejora continua de los centros	244
4.1. Documentar la realidad. (Actividad 43).....	245
4.2. Anticipar un futuro deseable: La planificación. (Actividad 44).....	250
4.3. Gestionar los cambios: La implementación de los cambios. (Actividad 45)	253
4.4. Liderar los proyectos de mejora: Liderazgo compartido en la organización escolar.....	257
5. Bibliografía	259
BIBLIOGRAFÍA AMPLIADA	261
ÍNDICE DE ACTIVIDADES.....	281

INTRODUCCIÓN

Afortunadamente observamos que la dirección escolar está cambiando. Las incontestables evidencias de su influencia en el rendimiento del alumnado se hacen cada vez más urgentes tanto para las administraciones educativas como para los propios centros escolares. Las direcciones escolares incorporan a la tarea ya asumida de la gestión administrativa, la nueva dimensión del liderazgo educativo en todas sus variantes. Si la administración y la gestión se orientan a conservar con eficacia los procedimientos y las rutinas que dan continuidad y consistencia a la actividad escolar, el liderazgo pone el énfasis en los cambios que hay que acometer para que las instituciones educativas se acomoden a las nuevas exigencias y sigan cumpliendo su misión de educar en los tiempos actuales.

La dirección se ejerce a través de las interacciones del día a día y, algunas veces, de las intervenciones extraordinarias en momentos especialmente críticos de la institución escolar. La práctica directiva está condicionada por el contexto inmediato de actuación, la institución escolar, pero también por las circunstancias administrativas, económicas y sociales que la circundan. La recopilación que tiene el lector en sus manos pretende facilitar herramientas de intervención –diagnóstico, planificación, puesta en práctica– en las tareas de dirección y liderazgo. También se propone enriquecer el recorrido profesional en los diferentes estadios del ejercicio de la dirección.

En el entendimiento de la dirección siempre habrá tensiones, diferencias e interpretaciones alternativas, pero aún existen ciertas creencias con escasa justificación. Una de ellas es que la dirección y el liderazgo corresponden en exclusividad al director o directora de la institución. Suele ser habitual que directores y directoras

asuman responsabilidades importantes de gestión. Pero también es claro que la tarea de la dirección es tan compleja y exigente que no puede recaer con exclusividad en el equipo directivo. La dirección es una función extendida a lo largo y a lo ancho de la institución escolar. Está distribuida y muchas personas contribuyen a su ejercicio –jefes de seminario, coordinadores de ciclo, el profesorado en sus aulas, las familias y el alumnado...–. Esta recopilación va dirigida a todos los que contribuyen a la dirección y el liderazgo. El liderazgo aflora de la interacción de muchos más que de la acción de unos pocos.

El liderazgo situacional pone el énfasis en el contexto de actuación y afirma que las actuaciones se deben modular de acuerdo a las necesidades de la situación y que las destrezas necesarias se pueden desarrollar con el tiempo. El liderazgo transformador se centra en las relaciones, partiendo de un conocimiento personal profundo y del uso de destrezas “blandas” (participación, comunicación, persuasión, estímulo...) para conseguir la implicación de las personas. Todas las teorías se materializan, en definitiva, en las conductas de los directivos y en la percepción de dichas conductas por los demás, es decir, el comportamiento del día a día. Las herramientas que se proponen van orientadas a reconocer qué requieren la situación y las personas implicadas en la actividad y a acomodar la conducta con eficacia.

Las herramientas de este libro surgieron en otro contexto, la revista de los directivos escolares *Organización y Gestión Educativa*, publicada conjuntamente por el Fórum Europeo de Administradores de la Educación (FEAE) y Wolters Kluwer. Los distintos dossiers de herramientas, que se han ido publicando en momentos distintos, respondían a necesidades del momento, pero siguen vigentes en la actualidad. Su origen permite abordar la lectura de modo individual, empezando por cualquiera de las herramientas. Hemos intentado eliminar repeticiones y solapamientos que aparecían en las herramientas originales, pero respetando el trabajo original. Cada herramienta cuenta con una introducción explicativa de carácter teórico, en la que se fundamenta su valor, y con una propuesta práctica que se puede aplicar directamente o modificarla para ajustarla a un contexto o necesidad específicos. Suele concluir con información adicional y una bibliografía relevante.

La recopilación presta especial atención a la figura de los directivos y a la relación que establecen con la organización escolar a la que van a dotar de dinamismo y eficacia. Por eso plantea un recorrido temático para asentar direcciones estables y competentes. En el capítulo I se revisan las prácticas de dirección y liderazgo que contribuyen a dotar de eficacia a la acción educativa y se plantean los retos a los que se enfrentan las administraciones educativas para asumir las evidencias asentadas de la investigación sobre la dirección.

El capítulo II orienta la elección o selección de los mejores para el ejercicio de la función directiva con método y con criterio. Los centros escolares deben dotarse de

direcciones estables y competentes. En tiempos de cambio acelerado las rutinas no garantizan el buen funcionamiento de los centros.

El conocimiento personal que permite conocer el estado de desarrollo de las competencias directivas se aborda en el capítulo III. El recorrido de formación debe empezar con un buen diagnóstico de las competencias que contribuyen a un buen ejercicio de la dirección y del liderazgo.

La adquisición o el desarrollo de estas competencias no se produce en sesiones estandarizadas de formación y de modo uniforme con todos los aspirantes a la dirección o con los directivos en ejercicio. Por ello, las administraciones educativas deben negociar contenidos y modalidades diversificados que lleven a la personalización de la formación. La planificación personal de las oportunidades de aprendizaje se trata con detenimiento en el capítulo IV.

Frente al curso tradicional, modalidad de formación de escaso rendimiento, se ofrecen algunas estrategias alternativas de desarrollo profesional como son la tutorización entre iguales, el *coaching* y el *mentoring* o la investigación-acción para directivos. El capítulo V desarrolla con detenimiento estas modalidades de aprendizaje en la práctica, acompañados de colegas en situaciones similares o con experiencia demostrada en la tarea.

Finalmente, en el capítulo VI se revisa la actuación de los directivos tanto desde la perspectiva personal como institucional en relación con el estrés, el tiempo y la inteligencia emocional, para acabar con los procesos básicos de mejora en los centros escolares. Todo ello se completa con amplias referencias para saber más y una bibliografía actualizada y ampliada.

Hasta hace pocas fechas las decisiones en los centros escolares rara vez se tomaban sobre la base de una evaluación sistemática y, aún menos, acompañada de una recogida suficiente de datos, por lo que muchas decisiones estaban pobremente avaladas por información o eran tomadas por personas que no entienden las implicaciones prácticas relativas a aquello que decidían. Por ello, estas herramientas están diseñadas para ayudar a los equipos directivos a pensar críticamente sobre los problemas a los que se enfrentan y sobre las prácticas diarias de su actuación. Son herramientas para pensar con claridad en la realización de las siguientes tareas:

- **Recoger información básica:** antes de afrontar un problema, un equipo necesita una buena información acerca de la naturaleza, dinámica y complejidad del problema. Con frecuencia se trabaja con visiones contaminadas por prejuicios o con asunciones falsas.
- **Convertir la información y las ideas en algo medible:** a veces la evaluación es más subjetiva de lo deseable. Si las ideas se convierten en objetivos

medibles y se toman medidas con frecuencia, el progreso hacia los objetivos puede ganar en sistematicidad y eficacia.

- **Analizar tareas y procesos:** cuando un equipo tiene por tarea conseguir la mejora de un proceso, necesita examinar y entender ese proceso y hacerlo de una manera objetiva.
- **Diseñar procesos mejorados:** entender un proceso es el primer paso para mejorarlo. El pensamiento creativo y las herramientas analíticas están a nuestra disposición.
- **Establecer estándares o indicadores de calidad:** para poner en marcha un cambio de modo satisfactorio, es necesario marcar objetivos finales y parciales.
- **Dirigir las actuaciones profesionales:** cuando se logra un nivel satisfactorio de actuación profesional, es necesario saber cómo se ha logrado y cómo se mantiene, para poder hacerlo permanente.

Todo equipo directivo debe contar con una caja de herramientas bien surtida, debe tener criterio para seleccionar la más apropiada en cada situación y debe ejercitarse en su uso para dominar las herramientas con soltura. Las herramientas sirven para pensar de modo colectivo, para orientar la acción con eficacia, para desmontar los prejuicios asentados, para evaluar el progreso y los logros del alumnado... Son una ayuda para la comprensión y para la acción.

Muchas de las ideas prácticas aquí planteadas son deudoras de lecturas y experiencias distintas que he intentado recordar y reconocer, aunque algunas veces el rastro no es tan evidente. Otras surgieron colectivamente del trabajo en el Programa de Formación de Equipos Directivos del País Vasco para dotar de contenido práctico al recorrido de aprendizaje que se ofrecía a los directivos. En aquel empeño estuvieron Nélida Zaitegi, Ricardo Ojembarrena, Estanis Osinalde, Carmen Ferrán en un primer momento y Patxi Lasa y Carmen Biaín en una segunda fase. En otro momento la colaboración se produjo en el Departamento de Organización Escolar del Instituto Vasco de Evaluación e Investigación Educativa (IVEI) con Jesús Grisaleña y Alfonso Fernández, responsables de algunos de los dossiers de herramientas que aparecen en esta primera recopilación. No quiero finalizar sin agradecer el estímulo recibido de los compañeros del Consejo de Redacción de la revista *Organización y Gestión Educativa* y de la secretaria de redacción de la misma, M^a Eugenia Lorduy. A todos, muchas gracias.

Alejandro Campo

Capítulo I
LA DIRECCIÓN ESCOLAR: TAREAS BÁSICAS
Y ALGUNOS DE LOS RETOS PENDIENTES *

Alejandro Campo

* Una 1ª versión de este capítulo apareció en la revista *Aula Abierta*, nº 88, 2006.