

FUNCION DIRECTIVA: HACIA UN LIDERAZGO EDUCATIVO

Carlos Rosales López
Dpto de Didáctica y Organización Escolar
Universidade de Santiago de Compostela

Resumen

El director de un centro escolar desempeña múltiples y complejas tareas. Para tener éxito en ellas necesita una preparación profesional específica, inicial y permanente, y dotes de liderazgo natural. Además debe contar con el apoyo de la comunidad escolar y de la administración educativa.

Palabras clave: Director, centro escolar, preparación profesional, liderazgo natural.

Abstract

The principal of a school center plays very several activities. To achieve success on them he needs a professional training and a natural leadership. Also he needs the school community and educational administration support.

Key words: Principal, school center, professional training, natural leadership.

Antecedentes

Convencionalmente se vienen identificando como funciones clásicas del director de centros educativos las de gestión y organización, proyectadas en los ámbitos económico, administrativo, social y pedagógico. El estudio de diversas investigaciones sobre el tema podría hacernos pensar que se concede mayor atención a los tres primeros, como si el pedagógico fuera sólo o predominantemente responsabilidad de los profesores.

En realidad la finalidad última de toda institución educativa consiste en el estímulo del aprendizaje y perfeccionamiento de los alumnos, y a esta finalidad debe contribuir toda la actividad del centro globalmente considerado y de cada uno de sus profesionales.

Al equipo directivo le corresponde la importante tarea de crear un clima apropiado para que la actividad educativa y didáctica se realice en las mejores condiciones y en este sentido, todas las funciones de gestión y organización

pueden considerarse subordinadas a lograr el mayor éxito de los alumnos en su aprendizaje y de los profesores en la enseñanza.

De manera específica a la dirección le corresponde estimular la realización de un proyecto educativo y curricular adaptado a las características de los alumnos y del centro en general. Evidentemente es necesario que el profesor valore dicho proyecto y que se encuentre motivado para trabajar en relación con las metas y según las orientaciones que en él se proponen.

La mejora de la función educadora de una institución escolar está inseparablemente unida al perfeccionamiento de su profesorado. De aquí que al director la corresponda también la responsabilidad de crear las condiciones adecuadas para la realización de actividades (proyectos, cursos, seminarios...) que hagan posible la satisfacción coordinada de las necesidades comunes y de cada uno de sus profesores, de modo que el perfeccionamiento individual repercuta en el del grupo y el progreso de éste sirva para satisfacer las necesidades de cada uno de sus miembros.

En relación con lo apuntado, parece necesario que la actuación de los directores esté presidida por una aspiración continua de progreso. Ello daría lugar a una actitud también permanente de análisis y reflexión sobre la práctica sin puntos finales. La evaluación de balance (qué hemos conseguido) debe realizarse paralelamente a la de procesos (cómo trabajamos, qué problemas tenemos, cómo los podemos resolver)

Esta importante tarea de mejora educativa del centro y sus profesionales no está libre de problemas, entre los que se cuentan las actitudes en contra y la falta de recursos. Así, no es infrecuente que entre los propios directores predomine la idea de que sus tareas básicas consisten en el cumplimiento de la normativa administrativa y en la gestión económica, o en la representación del centro ante diversas instituciones sociales, relegando a un segundo plano las actuaciones más directamente educativas.

Tampoco es infrecuente que entre ciertos sectores del profesorado se considere que la actuación educativa es responsabilidad suya y vean como una ingerencia la intervención del director.

No hay que olvidar, por otra parte, la a veces inmensa presión de las administraciones sobre los centros para que se cumplan las normas de gestión, contrastando con la frecuentemente escasa preocupación administrativa sobre los aspectos más cualitativos de la educación.

Hay que hacer referencia, asimismo, a la influencia de factores de infraestructura material y técnica para la mejora de la enseñanza. La dirección del centro ha de preocuparse por crear las condiciones apropiadas para un trabajo cooperativo del profesorado, y ello supone disponibilidad de espacios, de tiempos, de medios y de asesoramiento técnico, que habrá de procurarse a través de la consulta a instituciones especializadas o a través de la invitación a especialistas en educación que acudan a trabajar con los profesores en el centro.

Características del director para un liderazgo educativo

La considerable cantidad de investigaciones que a nivel internacional vienen desarrollándose en torno a la dirección de centros, admite muy diversas clasificaciones. Así, J. Murillo (1999), identifica las siguientes categorías:

- a) Relación entre dirección escolar y rendimiento académico.
- b) Relación entre género y dirección escolar.
- c) Conductas de los directores en la resolución de problemas.
- d) Tareas de los directores, su temporalización.
- e) Percepciones de los directores sobre su propio trabajo.
- f) Análisis de competencias, necesidades de formación y desarrollo profesional.

En función de la importancia de los fines últimos de la institución escolar (aprendizaje y formación del alumno), parece necesario se potencien estudios sobre el liderazgo educativo del director, dentro del cual pueden influir de manera significativa sus rasgos personales y profesionales, así como su estilo de intervención directa e indirecta. Es evidente que si tomamos estas características como eje central en el análisis de la función directiva, no es para olvidar el resto, sino para considerarlas de manera complementaria.

Si bien en la actualidad existe la tendencia a considerar la dirección como una tarea de equipo, indudablemente la personalidad del director puede desempeñar un destacado papel en la actuación del equipo directivo y en el conjunto del centro escolar.

Se pueden atribuir al director escolar rasgos comunes a cargos directivos de otras diversas instituciones. Así, Smith y Andrews (1989) han identificado los siguientes:

Gran energía, asertividad, habilidad para asumir iniciativas, apertura a nuevas ideas, tolerancia a la ambigüedad, sentido del humor, capacidad analítica y postura práctica ante la vida.

En la misma línea podríamos pensar en capacidades para la realización de tareas muy diversas, para la puesta en marcha de proyectos, para la comunicación de sus ideas y aspiraciones, para motivar a los profesores y para compartir responsabilidades con ellos.

Utilizando una metodología cualitativa, Wildy y Wallace (1994) llevaron a cabo una investigación a fondo sobre la actuación de una directora escolar de reconocido prestigio. Esta profesional se caracterizaba en su actuación por:

- a) Su capacidad para compartir el conocimiento. La directora se esforzaba por comunicar información a todos los profesores, con lo que lograba romper el aislamiento profesional e inducir en ellos este mismo modelo comunicativo.

- b) Su capacidad para compartir responsabilidades. La comunicación de información constituía un primer paso para la continuación responsabilizar a los profesores en la toma de decisiones sobre los más variados aspectos de la actividad escolar.
- c) Su integridad profesional. Esta directora manifestaba una entrega sin reservas y entusiasta al centro y al profesorado.
- d) Su capacidad de intervención, su habilidad para estar allí donde se la necesitaba y actuar en el momento preciso.
- e) Su capacidad de constituir una referencia modélica. En función de los rasgos citados: comunicación, responsabilización, integridad, etc., la directora se convertía de hecho en una imagen a seguir por el personal del centro.

En el momento actual se subraya el interés de una intervención indirecta del director, creando ambientes y condiciones que favorecen el aprendizaje y la enseñanza. Ocurre así en la línea del llamado liderazgo transformacional. Este término, que se utilizó por primera vez en 1978 en relación con otro tipo de instituciones, podría también aplicarse a los centros educativos. En el liderazgo transformacional no se realiza una simple delegación de trabajo como en el clásico liderazgo transaccional. Según J. M. Coronel (1996), el liderazgo transformacional incide en la capacidad de los directores escolares para conseguir el cambio cultural en las instituciones y la resolución en ellas de los problemas organizativos. De manera específica, se define según características como las siguientes:

- a) Se estimula la responsabilidad de los miembros del centro con sus propias tareas y se confía en su actuación, suprimiéndose innecesarios controles sobre la misma.
- b) Se presta una especial atención a factores que podrían denominarse de segundo orden como la creación de una cultura de trabajo y la visión compartida de las tareas.
- c) En relación con las características anteriores, incide en rasgos de actuación del profesor fuera del aula como pueden ser las tareas de planificación, de elaboración de recursos o de evaluación en grupo.

Así pues, al preguntarnos por las características representativas del director escolar como líder educativo, tenemos que pensar que se trata de un profesional que ejerce sus funciones de gestión y organización con referencia expresa a las principales metas de la institución, es decir, el aprendizaje y perfeccionamiento de los alumnos. Y en este sentido, realiza tareas como las siguientes (Rosales, C. 1996):

- a) Proporcionar una visión de futuro a los profesionales y animarlos a comprometerse con objetivos de carácter grupal.
- b) Transmitir a los profesionales expectativas de un alto nivel de eficacia en su actuación y proporcionar modelos de actuación en línea con dichas expectativas.

- c) Proporcionar estímulos intelectuales: estimular el análisis y reflexión sobre el propio trabajo.
- d) Proporcionar un apoyo individualizado, preocuparse por las características y necesidades de cada uno y proporcionarles una ayuda adaptada.
- e) Hacer conocer y destacar experiencias innovadoras que de otro modo permanecerían ocultas, realizadas por profesores que no las dan a conocer en los foros habituales.
- f) Establecer procesos de evaluación formativa, procesos que estimulen la introducción de cambios, de medidas innovadoras para el perfeccionamiento de la actividad.

La función directiva en España

La función directiva en nuestro país, como en otros próximos, nace con la formación de las escuelas graduadas a comienzos del siglo XX como resultado de la agrupación de pequeñas escuelas unitarias. El director tenía entonces que desempeñar una función fundamentalmente administrativa. Con la Ley de Educación Primaria de 1945 se constituye el Cuerpo de Directores Escolares y a partir de este momento, para ejercer este cargo los maestros deberían realizar un curso específico, aprobar una oposición y participar en concursos de traslado para acceder a un determinado colegio. Podía así darse el caso de que un director llegara a ocupar este cargo en un centro en el que no encajaba bien o no era recibido satisfactoriamente por el profesorado correspondiente. Con la Ley General de Educación de 1970, el cargo de director se podría ejercer también sin preparación específica y con la LOGSE (1990) deja de tener carácter profesional para convertirse en un cargo electivo. Desde este momento los directores serán elegidos entre los profesores del centro que voluntariamente se presenten como candidatos. La elección corre a cargo del Consejo Escolar del Centro y los candidatos han de presentar su curriculum profesional y un plan de trabajo que se comprometen a desarrollar de ser elegidos. Cuando se puso en práctica este nuevo sistema de acceso a la dirección, se generó un importante debate entre quienes consideraban que los directores tenían que poseer una formación profesional específica como en el viejo sistema y quienes defendían con la nueva ley que tal preparación no era necesaria y que mucho mayor interés lo tenía su carácter electo. En estos momentos una postura intermedia, conciliadora, se abre camino al respetarse el carácter electo del cargo, pero exigirse al tiempo a quienes aspiren a desempeñarlo, una habilitación profesional específica. (Licenciatura en Pedagogía, cursos de dirección de centros...)

Así, en la LOPEGCE (Ley Orgánica de Participación, Evaluación y Gestión de los Centros Escolares, 1995), se exigen como condiciones de acceso al cargo de director las siguientes:

17.1. El director será elegido por el Consejo Escolar de entre aquellos profesores del centro que hayan sido previamente acreditados para el ejercicio de esta función, y será nombrado por la Administración educativa competente.

18.1. Podrá ser candidato a director cualquier profesor funcionario de carrera que reúna los siguientes requisitos:

- a) Tener una antigüedad de al menos cinco años en el cuerpo de la función pública docente desde el que se opta y haber sido profesor, durante un periodo de igual duración, en un centro que imparta enseñanzas del mismo nivel y régimen.
- b) Tener destino definitivo en el centro, con una antigüedad en el mismo de al menos un curso completo.
- c) Haber sido acreditado por las Administraciones educativas para el ejercicio de la función directiva.

19.1. Serán acreditados para el ejercicio de la dirección aquellos profesores que lo soliciten y que reúnan los requisitos c) y al menos el a) o el b), siguientes:

- a) Experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado en el ejercicio de los cargos correspondientes a los órganos unipersonales de gobierno.
- b) Valoración positiva de la labor docente desarrollada en el aula y en tareas de coordinación pedagógica así como, en su caso, en funciones de organización, gestión y participación en órganos de gobierno.
- c) Superación de los programas de formación que las Administraciones educativas organicen para este fin, o posesión de las titulaciones, relacionadas con la función directiva, que las Administraciones educativas determinen.

La puesta en práctica de un sistema de acceso por elección a la función directiva con la implantación de la LOGSE constituía una manifestación del proceso democratizador experimentado por el país, que se reflejó en su sistema educativo y por lo tanto en la organización y funcionamiento de los centros escolares. A partir de este momento la figura del director es la del profesional que coordina, representa y dinamiza las tareas del centro, responsabilizándose de las funciones económicas, administrativas, sociales y educativas del mismo. Será el responsable de convocar las reuniones de trabajo de los órganos colectivos (consejo escolar, claustro de profesores, comisiones...) y de controlar su funcionamiento, así como de los cargos unipersonales, dinamizando y coordinando la actividad en todos los sectores.

De manera específica, el director de un centro escolar en estos momentos asume la responsabilidad de la puesta en marcha de una considerable serie de cambios o innovaciones educativas como:

- a) El trabajo cooperativo del profesorado en la planificación, desarrollo y evaluación de la enseñanza, reflejado en la realización de los proyectos educativo y curricular, así como en el carácter colegiado de su propia

función directiva, que se considera como un trabajo en equipo entre el director, el jefe de estudios y el secretario.

- b) La renovación de los contenidos de enseñanza con la introducción junto a las áreas clásicas, de otras como las correspondientes a idiomas, expresión artística, y educación física además de los denominados «temas transversales,» vinculados con destacados problemas sociales de la actualidad y que no constituyen materias aparte, sino que se van a desarrollar de forma implícita en los contenidos curriculares clásicos.
- c) La integración sistemática en niveles de educación obligatoria de alumnos con necesidades especiales y la puesta en marcha de servicios de orientación en centros y de atención tutorial. Esta importante innovación ya implantada en los niveles infantil y primario afecta en estos momentos de manera especial al nivel de la ESO, bachillerato y formación profesional.
- d) Un nuevo concepto de las relaciones del centro con la comunidad social y especialmente con los padres de los alumnos bajo el supuesto de la conveniencia pedagógica de convertir los centros en «escuelas de puertas abiertas» al objeto potenciar el aprendizaje y en definitiva la formación más completa de los alumnos
- e) Un nuevo concepto de formación del profesorado, en el que el centro escolar fortalece su carácter de institución capaz de aprendizaje y en este sentido trata de incardinar armónicamente las necesidades y aspiraciones formativas de sus profesores con la superación de problemas y el perfeccionamiento del centro. Se trata de reducir los déficits del modelo convencional de perfeccionamiento docente, de marcado carácter voluntarista, en el que a veces se perfeccionaban más quienes menos lo necesitaban y frecuentemente en líneas idiosincráticas, alejadas de los problemas del centro de trabajo.

El profesorado puede constituir una buena fuente de información sobre las características que deberá tener la actuación del director para favorecer su perfeccionamiento. Así, mediante la consulta sobre este tema a cincuenta profesores expertos de los niveles de educación infantil y primaria, he recogido sugerencias como las siguientes (Rosales, C., 1992):

- Crear un clima relacional que haga posible el entendimiento la colaboración y la motivación del profesorado para perfeccionarse.
- Proporcionar información sobre actividades de perfeccionamiento y facilitar al profesor su participación en ellas.
- Procurar la realización, dentro del propio centro escolar de actividades como cursos, seminarios, etc.
- Fomentar una planificación innovadora, estimular el trabajo en equipos y departamentos...
- El director debe poseer una formación especial para superar las dificultades inherentes a su cargo.

- f) Un creciente nivel de autonomía en los diversos sectores de la gestión (económica, administrativa, académica...), con la consiguiente responsabilidad de tomar decisiones adaptadas. Si bien en nuestro país esta autonomía no alcanza los niveles que en países como Gran Bretaña, que tradicionalmente han contado con administraciones educativas descentralizadas, sin embargo, para nosotros resulta especialmente novedosa dado el enorme control a que estuvieron sometidos los centros educativos por la administración en la época de la dictadura.
- g) Todas estas nuevas responsabilidades y tareas, se desarrollarán dentro de una renovada concepción de las relaciones interpersonales desde la perspectiva de la democracia, en la que la intervención del director va a caracterizarse más por la intención de servicio a la comunidad educativa (representar, coordinar, dinamizar, informar...) que de imposición de sus propios criterios.

Así pues, en la actualidad la función directiva en nuestro país aparece configurada por una amplia serie de tareas muy complejas para cuya realización no existe una normativa precisa, detallada, por lo que los directores tendrán que realizar interpretaciones y asumir responsabilidades respecto a sus decisiones. El director actúa además como difícil bisagra entre la administración por una parte y los profesores por otra, entre la comunidad social y los padres de alumnos por un lado y los profesores por otro. Ante la administración tendrá que exponer demandas del profesorado y ante éste tendrá que intervenir para que se cumpla la legislación existente. Ante la comunidad el director ha de representar al centro y responsabilizarse de la eficacia educativa del mismo, estableciendo al tiempo vínculos de colaboración, creando climas de participación...Ante el profesorado habrá de neutralizar temores a la ingerencia de la comunidad y facilitar la relación con los padres de alumnos.

En su relación con la administración los directores experimentan en estos momentos importantes motivos de malestar, que se manifiestan en reivindicaciones como las relativas a:

- La falta de una adecuada reglamentación de la responsabilidad civil. Se encuentran sin cobertura legal a efectos jurídicos y esto les impide trabajar con tranquilidad.
- La carencia de personal administrativo en los centros. Existe una creciente cantidad de trámites burocráticos que han de realizar los miembros del equipo directivo, en los que han de emplear todo su tiempo, sin quedarles la posibilidad de invertirlo en otras actividades de carácter más pedagógico. Este hecho determina que en algunos casos se considere la actual autonomía de los centros como una disculpa para sobrecargarlos de nuevas responsabilidades sin dotarlos de los medios necesarios.

- La desigualdad de criterios que de hecho se aplican en la escolarización de alumnos según se trate de colegios públicos o concertados, lo que sobrecarga de trabajo a los públicos e impide se lleve a cabo una auténtica integración de alumnos de minorías, con el riesgo de aparición de guetos escolares.

El enfrentamiento a esta enorme serie de dificultades genera en el director una gran tensión, acrecentada por la frecuente falta de apoyo por parte de los profesores del centro. No es extraño pues, que en esta situación exista una considerable falta de candidatos al puesto, que según Gairín (1998) sería del 25% en formación profesional, del 35,9% en bachillerato y del 51,7% en educación infantil y primaria.

En el documento del Ministerio de Educación denominado «77 medidas para la mejora de la calidad de la enseñanza», de 1994, se contienen varias propuestas en la línea de incentivar el desempeño de este cargo, lo que denota la toma en consideración por las autoridades educativas de las dificultades a que se enfrenta el director de un centro escolar. Así por ejemplo:

41. Los nuevos directores recibirán formación obligatoria y podrán acceder voluntariamente a cursos de formación continua.
42. La duración del mandato de director será de cinco años.
44. Para facilitar a los profesores el acceso a la dirección se flexibilizarán las condiciones laborales para que no se vean inducidos a renunciar.
45. El acceso a la dirección podrá consolidar parte del complemento retributivo tras 10 años en el cargo, siempre que la evaluación sea positiva.
46. Al término de sus mandatos los directores podrán ser adscritos si lo piden a otros centros de la zona.
50. Desempeñar un cargo directivo será un mérito para acceder a otros puestos de la administración educativa, en concursos, etc.

Asimismo, en la LOPEGCE (1995) se dedica todo el artículo 25 a la prescripción de medidas de apoyo a la función directiva:

- 25.1. Los órganos unipersonales de gobierno constituirán el equipo directivo y trabajarán de forma coordinada en el desempeño de sus funciones.
- 25.2. Las Administraciones educativas favorecerán el ejercicio de la función directiva en los centros docentes mediante la adopción de medidas que permitan mejorar la actuación de los equipos directivos en relación con los recursos humanos y materiales.
- 25.3. Las Administraciones educativas organizarán programas de formación para mejorar la cualificación de los equipos directivos.
- 25.4. El ejercicio de los cargos directivos recibirá las compensaciones económicas y profesionales que las Administraciones educativas

establezcan. En todo caso deberán ser acordes con la responsabilidad y la dedicación exigidas.

- 25.5. Los Directores de los centros públicos nombrados de acuerdo con el procedimiento establecido en esta Ley, que hayan ejercido su cargo, con valoración positiva, durante el periodo de tiempo que cada Administración educativa determine, mantendrán, mientras permanezcan en situación de activo, la percepción de una parte del complemento retributivo correspondiente, de acuerdo con el número de años que haya ejercido el cargo. Las Administraciones educativas establecerán las condiciones y requisitos para la percepción de este complemento.

Así pues se incentiva el desempeño de la función directiva considerándolo un mérito curricular, incrementando los ingresos de los directores, facilitando sus tareas, proporcionándoles formación para realizarlas, etc.

Una de las medidas a desarrollar que puede repercutir más intensamente no sólo en la satisfacción con el cargo, sino también y fundamentalmente en beneficio del centro escolar globalmente, es la formación de los directores, que se puede entender en un sentido previo, antes del acceso al cargo y en un sentido permanente, durante el ejercicio del mismo. En el proyecto de las actividades a realizar podríamos plantearnos cuestiones como las siguientes:

Quiénes actúan como formadores

Cuáles son los contenidos de las actividades de formación

Cómo evaluar los aprendizajes realizados

Metodología-participación.

Aunque en principio se puedan diferenciar estas dimensiones en la formación del director, lo cierto es que en la realidad todas ellas están estrechamente vinculadas. Cuando nos preguntamos por quienes van a impartir las enseñanzas, podemos pensar en un amplio espectro de profesionales como inspectores, administradores, profesores de universidad, directores expertos... En todo caso es preciso exigir en ellos un dominio amplio de los temas a tratar tanto en su dimensión teórica como operativa, así como una buena capacidad de comunicación y motivación.

En la formación de directores los contenidos estarán relacionados con las tareas a desempeñar: gestión social, administrativa, económica y pedagógica de la institución. Si al hablar de directivos nos estamos refiriendo a todos los componentes de un equipo directivo, estos temas tendrán un interés en cierto modo diferente para jefes de estudio, secretarios y directores propiamente dichos. En todo caso el director deberá conocer a fondo todos estos temas.

La evaluación de las actividades formativas debería realizarse a través de la observación a medio o largo plazo de la influencia real que presentan en la mejora de las actuaciones del director. No podemos conformarnos, en este sentido con la constatación del nivel de satisfacción que presentan los directores con el desarrollo de un curso inmediatamente finalizado.

La metodología en las actividades de formación de directores deberá ser eminentemente participativa como en toda actividad de formación de adultos, tanto desde la elección de las actividades a realizar como a lo largo de su desarrollo y evaluación. Esta participación implica en un primer momento una planificación más realista y motivante al adaptarse a sus necesidades y aspiraciones de formación. Constituye además un factor enriquecedor de la actividad al aprovecharse la importante experiencia que tienen los participantes, produciéndose un especial efecto catalizador de formación desde los más veteranos sobre los más jóvenes. Se incrementa considerablemente la responsabilización con la puesta en práctica de las tareas aprendidas. Y se logra una evaluación más completa de su eficacia, al contar con el juicio crítico de los más directamente afectados.

Conclusiones y prospectiva

- a) Los directores de centros escolares en nuestro país han de desempeñar una considerable pluralidad de funciones, muchas de ellas vinculadas con la puesta en práctica de importantes procesos de innovación educativa y en un contexto de creciente autonomía profesional.
- b) Ello hace recomendable la existencia de una formación inicial previa al ejercicio del cargo, impartida dentro del curriculum propio de la carrera o bien a través de actividades específicas. Más necesaria aun lo es la existencia de una formación permanente, adaptada a las necesidades de centros y directores. La mejora cualitativa de los procesos de formación, tanto inicial como permanente. sólo se podrá conseguir atendiendo a aspectos como:
 - Características de los profesionales que imparten los cursos.
 - Características de los contenidos
 - Procedimientos de evaluación.
 - Metodología y recursos.
- c) Además de formación específica, el ejercicio del cargo de director requiere que éste posea dotes de liderazgo natural relativas a capacidad de trabajo, capacidad de imaginación y planificación, capacidad de comunicación y motivación, capacidad para compartir responsabilidades y trabajar en equipo.
- d) Por ello parece recomendable que en el futuro se de continuidad y se trate de perfeccionar el actual sistema de acceso al cargo de director, es decir, mediante la elección por los consejos escolares de un profesor miembro del claustro, que ha de poseer un curriculum apropiado para aspirar a esta función. El hecho de ser elegido garantiza de algún modo su capacidad de liderazgo en un contexto de relaciones democráticas.

- El curriculum debe ser garantía de su preparación y experiencia profesional.
- e) En estos momentos resulta evidente la necesidad de considerar la función directiva como una función cooperativa, a realizar en equipo con otros cargos como el jefe de estudios y el secretario y en todo caso, en coordinación y mediante el apoyo de todos los miembros de la comunidad escolar.
 - f) La escasez de candidaturas al cargo que en estos momentos se da en nuestro sistema educativo, especialmente en los colegios de educación infantil y primaria, debe constituir un motivo para la investigación sobre las causas del malestar de los directores y un punto de partida para la adopción de medidas de apoyo por parte de la Administración. Es necesaria la incentivación académica, curricular y económica del director, pero sobre todo, la mejora de los procedimientos de formación permanente y de asesoramiento técnico en el desarrollo de sus tareas. En este último caso parece evidente que la inspección ha de tener un especial protagonismo.

Bibliografía

- Coronel, J. (1996): La investigación sobre el liderazgo y los procesos de cambio en los centros educativos. Huelva. Servicio de Publicaciones de la Universidad.
- Estebaranz, A. (2000): Construyendo el cambio: perspectivas y propuestas de innovación educativa. Sevilla. Secretariado de Publicaciones de la Universidad.
- Gairín, J. (1998): «La función directiva en el contexto español» En Villa, A. (1998): ob. cit.
- Leithwood, K.(1994): «Liderazgo para la reestructuración de las escuelas». Revista de Educación, 304 (1994).
- León, M^a. Fernández Cruz, M. y Gómez, J. (1998): «El director principiante. Estudio comparativo de cuatro países europeos y tres comunidades autónomas españolas» En Villa, A.(1998): ob. cit.
- Lorenzo Delgado,M.(1994): El liderazgo educativo en los centros docentes. Madrid, La Muralla.
- MEC (1994): Centros educativos y calidad de la enseñanza. Madrid, Servicio de Publicaciones.
- Murillo, F., Barrio, R., Pérez, M^a (1999): La dirección escolar. Análisis e investigación. Madrid, Centro de Publicaciones del MEC.
- Rosales, C. (1996): El profesor y la innovación en la enseñanza» INNED, 6, 1996

- Rosales, C. (1992): Posibilidades de cambio en la enseñanza. Madrid, Cincel.
- Rosales, C. (1998): Aproximación a la función docente. Santiago, Tórculo.
- Smith, W. y Andrews, R. (1989): *Instructional Leadership. How Principals Make a Difference*. CA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- De Vicente, P. (2001, Coord.): *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. Bilbao, ICE Univ. Deusto.
- Villa, A. (Coord. 1998): *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. Bilbao, Mensajero.
- Villa, A. y Villardón, L. (1998): «El rol del liderazgo en la dirección actual» En Villa, A. (1998), ob. cit.
- Wildy, H. y Wallace, J. (1994): *Resolving the Dilemma of strong and Shared Leadership*. New Orleans:AERA