
EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y DE GESTIÓN EN EL CENTRO EDUCATIVO

Jaime Foces Gil
Doctor por la UNED. Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación
Orientador y Director de Instituto de Educación Secundaria

ÍNDICE

1.- EL LIDERAZGO: SUS DIMENSIONES.....	2
2.- LIDERAZGO Y CALIDAD EDUCATIVA.....	4
3.- EL PERFIL PROFESIONAL DEL LÍDER.....	4
3.1.- TAREAS	4
3.2.- FUNCIONES	5
3.3.- CUALIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO	6
3.4.- PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN	6
4.- LA LÍNEA PEDAGÓGICA.....	8
4.1.- EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO.....	8
4.2.- EL LIDERAZGO EN EL GRUPO.....	10
4.3.- CRITERIOS E INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE DIRECTORES DE CENTROS DOCENTES	11
ACTIVIDADES	15
ACTIVIDAD 1: Análisis DAFO de nuestro liderazgo personal	15

1.- EL LIDERAZGO: SUS DIMENSIONES

Tradicionalmente, en la teoría de las organizaciones (educativas y empresariales) se han diferenciado tres dimensiones del liderazgo, en virtud de los elementos sobre los que pone el acento:

- **Liderazgo instructivo**, que es el que se preocupa por la calidad de las actividades de aprendizaje y enseñanza –o de la producción empresarial- , que incrementa las expectativas positivas sobre alumnado y profesorado y da apoyo sistemático y reconocimiento.
- **Liderazgo organizativo**, que marca direcciones y estrategias, reparte trabajo y responsabilidades y establece estructuras.
- **Liderazgo relacional**, que se preocupa por generar implicación y consenso, por mantener la buena reputación de la escuela y sus miembros, y por construir relaciones fluidas y satisfactorias.

El director comparte características de los tres tipos de líder, si bien en unas ocasiones es más de tipo instructivo (al liderar Planes de Mejora, por ejemplo, o hacer y revisar el Proyecto Educativo del Centro), otras veces organizativo (cuando marca horarios y actuaciones y funciones de cada profesor) y en otras muchas relacional (al conectar con su Equipo Directivo, con el Claustro o la CCP o al presidir el Consejo Escolar).

Hay una **paradoja permanente** para el liderazgo en todo tipo de organizaciones. Es la **tensión entre las estrategias y soluciones universales y las específicas y a la medida**. Ambos extremos son peligrosos.

El reto para los directores consiste en **conocer las buenas prácticas existentes y adaptarlas al contexto específico de cada centro**. Elevar el nivel de rendimiento, ampliar el repertorio de estrategias de aprendizaje del alumnado y proporcionar experiencias valiosas de aprendizaje son independientes del contexto social en que se encuentra el centro educativo. No cabe duda de que el reto es mayor en unos contextos que en otros. Las escuelas no son clónicas y reclaman respuestas específicas y contextualizadas. La clave está en construir respuestas desde dentro y no importarlas desde fuera, aunque los ingredientes sean similares. La dirección debe ser sensible a las características específicas como el contexto sociofamiliar y la composición del alumnado, la trayectoria del centro y su nivel de efectividad y reconocer las expectativas e intereses de todos los miembros de la comunidad educativa: alumnado, profesorado, familias.... Sólo así podrá prestar servicio al centro, que es lo que se pretende.

Asimismo, entendemos que **las funciones de liderazgo –sea dirección, coordinación de ciclo o departamento u otra cualquiera-, debido a su complejidad, deben estar repartidas entre varias personas**. El equipo directivo –y otros equipos- ha de existir realmente y no dejar la responsabilidad del liderar sólo a la persona de referencia.

Este entendimiento del liderazgo se basa en compartir valores y creencias y ceñirse a ellos en todos los niveles de actuación. De aquí se deriva que el liderazgo instructivo no está unido inexorablemente al estatus o la experiencia;

está distribuido en las personas y en las estructuras organizativas y está potencialmente disponible para todos.

Existen cada vez más evidencias, tanto en el sector público como en el privado, para apoyar este modo distribuido de liderazgo especialmente en las organizaciones que aprenden. En ellas los directivos ponen en marcha proyectos, estimulan el diálogo y la colaboración, identifican problemas y ayudan a construir soluciones. Suelen tener un repertorio de recursos sociales más amplio de lo que ha sido habitual en las estructuras jerárquicas, para promover la apertura, para asegurar relaciones positivas y para afrontar la ambigüedad y la incertidumbre inherentes a los modelos abiertos de liderazgo.

Y, por último, un liderazgo orientado al futuro tiene que **ayudar a la comunidad escolar a articular una visión basada en sus creencias y valores**. Tiene que anticiparse, teniendo presentes las tendencias de futuro para acomodarse y sacar provecho de ellas y gestionar el proceso de cambio desde la situación actual a la situación deseada. Conducir estos cambios requiere las **destrezas propias de los agentes de cambio** como son:

- la habilidad para generar **confianza**
- la capacidad para hacer un **diagnóstico** acertado
- **planificar** la mejora
- mantener el **esfuerzo sostenido** de las personas.

Los centros escolares acumulan en las personas y en los equipos de trabajo muchas competencias y conocimientos valiosos para cumplir su cometido pero, en ocasiones, **reaccionan con gran lentitud** ante los nuevos retos y necesidades. Unas veces las mismas prescripciones administrativas desincentivan la innovación y otras los mismos centros generan fuertes rutinas que se convierten en disfuncionales con el tiempo. Por ello el papel del asesor es el impulsar, como un líder, el cambio.

El liderazgo estratégico se enfrenta al reto de equilibrar las necesidades de desarrollo y de mantenimiento. Los centros educativos tienen que cambiar para asumir las orientaciones institucionales y las demandas de los usuarios del sistema, pero tienen que mantener continuidad con su presente y con su pasado, en parte para procurar estabilidad a la institución y en parte porque las reformas no cambian de modo radical todo lo que hacen las escuelas.

2.- LIDERAZGO Y CALIDAD EDUCATIVA

Los objetivos fundamentales de la calidad, como filosofía, son: satisfacer las necesidades del usuario y la conformidad del servicio que se presta, con las especificaciones del diseño establecido por la sociedad.

Estos objetivos los sintetiza Ishikawa al señalar:

“Trabajar en calidad consiste en diseñar, producir y servir un bien o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario.”

Esto implica la aceptación y participación de todos los miembros de una Organización, desde el que diseña el servicio hasta el que lo sirve, en el objetivo común de “trabajar en calidad”, lo que significa:

- Excelencia en el Servicio.
- Eficiencia Operativa.
- Competitividad e Imagen.

y se traduce, generalmente, en una buena aceptación del servicio por parte de los usuarios potenciales y el éxito del mismo.

Resumiendo, el concepto de calidad tiene dos aspectos básicos, aplicables perfectamente al caso del asesoramiento en formación:

- CALIDAD TÉCNICA O INTRÍNSECA: Las características del servicio que, comparadas con las de otros servicios, permiten establecer un juicio al respecto.
- CALIDAD PERCIBIDA: La valoración o juicio subjetivo que los usuarios hacen sobre la eficacia del servicio en la satisfacción de sus necesidades.

No siempre un alto grado de calidad técnica produce un alto grado de calidad percibida, ya que ésta se encuentra fuertemente condicionada por las variables que influyen en la percepción subjetiva del usuario.

3.- EL PERFIL PROFESIONAL DEL LÍDER

3.1.- TAREAS

Las tareas explícitas del líder pueden ser indicativas de su función:

- **Reclutamiento-Captación.** Supone una toma de decisiones en relación con el desarrollo personal y las necesidades del centro. Se concreta en determinar los criterios de selección y el número de clientes que deben ser considerados como posibles participantes en procesos de formación.
- **Selección.** Tras la determinación anterior, esta función permite escoger de forma individualizada o más generalizada a los participantes en la

formación. Requiere examinar las aptitudes personales y profesionales, las características sociales o sociológicas, las actitudes, la motivación de los candidatos para una plaza en la formación. Implica, además, el establecimiento del proceso de selección (cuestionarios, entrevistas, test, pequeños ensayos de trabajo, etc.).

- **Planificación y organización.** Se distinguen dos niveles:
 - macroplanificación, que implican la planificación de los recursos financieros, agrupación de participantes, coordinación de acciones
 - microplanificación, que supone la elaboración de un plan de dirección, la elección de los puestos de trabajo, los objetivos, los contenidos, los materiales...y la elaboración de planes de cambio-ajuste.
- **Negociación y contactos.** Debe ser consciente de que su tarea no se realiza de forma aislada sino que debe iniciar, mantener y consolidar unas relaciones externas.
- **Asistencia-Orientación-Consejo.** Esta función indudablemente tendrá mayor importancia cuanto menor sea el nivel de implicación del participante en procesos de formación y mejora. Dos serían los ámbitos: el personal y el profesional. Supondría actividades en relación a ayuda en caso de incertidumbre, solución de problemas personales y otras circunstancias no siempre programables.
- **Instrucción /transmisión.** Lo cual significa aportar información teórica y actividad práctica que ayuden a conseguir los objetivos propios de una formación profesional relacionada con una rama o con determinados puestos de trabajo.
- **Evaluación.** Referida tanto a determinar el grado de consecución de los objetivos propuestos como el desarrollo del plan de formación, las responsabilidades de los formadores, la adecuación de las actividades, los recursos, la infraestructura, etc.

3.2.- FUNCIONES

Las funciones que definimos a continuación son las que corresponden, según el INEM, a la familia profesional de Docencia e Investigación, en la que se encuadran los líderes en el sistema educativo.

1. Participar en la planificación y organización del dispositivo de formación (el centro educativo)
2. Gestionar la infraestructura, dotación y distribución de actividades de formación (la intendencia y administración).
3. Evaluar la efectividad de las actividades de formación (más allá de la memoria anual... es una verdadera evaluación).

4. Contribuir activamente al desarrollo del sistema de promoción de la formación (anticipación, previsión).

3.3.- CUALIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO

- Coordinación, supervisión y dinamización de equipos.
- Organización y planificación de su propio trabajo y otros.
- Comunicación para argumentar propuestas a otros profesionales de la organización.
- Análisis.
- Negociación.
- Relación para crear canales y redes internas y externas.
- Toma de decisiones y solución de problemas.
- Iniciativa y autonomía.
- Adaptación a diferentes situaciones.
- Previsión y anticipación.
- Reacción ante situaciones conflictivas, novedosas e imprevistas
- Supervisar y controlar el cumplimiento de los requerimientos establecidos.
- Adopción de innovaciones relativas a su entorno profesional.
- Realizar valoraciones objetivas.

3.4.- PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

A nuestro juicio las intervenciones en el contexto del liderazgo deben orientarse en la siguiente dirección:

1. Establecer mecanismos para, conociendo las realidades y necesidades de cada centro, **acomodar la asignación de recursos a los centros**, garantizando los **principios de las leyes educativas** (calidad de la educación, esfuerzo, inclusividad, derechos de las minorías, la universalización de acceso a la educación, la pluralidad, etc.).

2. **Ofrecer a los centros una guía para la elaboración de proyectos de innovación y mejora**, colaborando con los mismos en la elaboración de documentos vivos y que permitan incluir los procesos de cumplimiento y evaluación de los mismos.

3. **Realizar seguimientos** que permitan establecer vínculos de cooperación entre los centros y la Administración en la asignación de recursos.

4. **Favorecer espacios para la discusión**, el contraste de modelos de actuación y la formación del profesorado ligada a las necesidades planteadas en los proyectos de centro.

5. Corregir disfunciones que los proyectos de dirección, innovación o mejora puedan tener en lo referente a los principios básicos y los fines educativos que deben enmarcar una enseñanza de calidad.

6. Posibilitar y facilitar cotas de autonomía en la toma de decisiones sobre elementos no esenciales o no prescriptivos.

7. Ser puente entre los centros y otros elementos del entorno (universidad, ayuntamientos, instituciones, empresas, etc.) **y del intono** (Áreas de programas educativos, Áreas de Inspección Educativa, Centros regionales de recursos, Direcciones Generales) desde la perspectiva que otorga estar incardinado en un centro.

4.- LA LÍNEA PEDAGÓGICA

El Proyecto Educativo –en definitiva, toda la documentación institucional del mismo- permite racionalizar el trabajo docente, potenciar la evaluación formativa periódica de la acción educativa. Una línea pedagógica basada en unos principios consensuados por todo el profesorado genera una mayor motivación e implicación de todo el colectivo en la acción educativa. En este apartado es imprescindible concretar los aspectos relacionados con:

- El tratamiento de las necesidades específicas de cada alumno y su posibilidades, los servicios de orientación y asesoramiento al profesorado.
- Los proyectos a medio y largo plazo de innovación educativa.
- Las necesidades de formación del profesorado del centro, siempre en función de los planes de mejora y los proyectos concretos de innovación que el centro tenga consensuados.
- Las directrices metodológicas.
- La participación del propio alumno/a en su proceso de aprendizaje.
- La organización de los contenidos en el currículo.

4.1.- EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Para que la dirección sea eficaz ha de evidenciar, entre otras cualidades, que posee liderazgo pedagógico. Las formas de ejercer el liderazgo pedagógico son diversas. Entre ellas podemos destacar:

1.- La dirección tiene un proyecto educativo y es capaz de transmitirlo a toda la comunidad escolar.

Estableciendo prioridades, objetivos y fines claros
Enfatizando el rendimiento escolar y el cumplimiento de los objetivos marcados
Mostrando satisfacción ante los logros del alumnado
Expresando altas expectativas hacia el profesorado, el alumnado y hacia sí misma
Buscando activamente apoyo y recursos del entorno
Distribuyendo justamente los recursos
Siendo eficaz en lo rutinario (administración, burocracia...)

2.- La dirección interviene en el ámbito curricular colaborando con el profesorado

Fomentando un currículo orientado por fines y prioridades educativas
Estableciendo y coordinando metas y objetivos con el profesorado
Distribuyendo el tiempo según dichas prioridades
Sugiriendo recursos y estrategias de enseñanza
Estableciendo sistemas de apoyo a los procesos didácticos

Tratando regularmente con el profesorado sobre sus clases
Colaborando con el profesorado en los problemas de falta de rendimiento
No interrumpiendo las clases más que en ocasiones excepcionales
Tratando con el alumnado sobre el centro y la enseñanza
Dando facilidades para que se elaboren el Proyecto Educativo y las Programaciones
Visitando las aulas a petición del profesorado

3.- La dirección crea un ambiente ordenado y un clima escolar que facilita la enseñanza y el aprendizaje

Colaborando con la comunidad educativa en el establecimiento de valores y normas
Trabajando con las instituciones para mantener un entorno seguro y ordenado
Trabajando con la comunidad en el apoyo a los problemas de conducta
Manteniendo una actitud de confianza y cooperación exigente
Seleccionando cuidadosamente a las personas con responsabilidades de coordinación
Estableciendo un clima de participación y resolución de conflictos
Solicitando continuamente consejo al claustro
Recompensando el rendimiento individual y grupal y apoyándolo públicamente
Coordinando los diferentes programas del centro
Favoreciendo y exigiendo el aprovechamiento del horario lectivo

4.- La dirección propugna una enseñanza de calidad

Ayuda al profesorado a hacer explícitos los fines del proyecto educativo
Comprueba que los elementos del currículo se orientan hacia dichos fines
Crea oportunidades de formación e innovación
Fomenta sistemas de agrupamiento que favorezcan la calidad de enseñanza
Muestra actitud de colaboración y escucha

5.- La dirección supervisa y evalúa el rendimiento del centro

Recoge y analiza información sobre su funcionamiento
Utiliza y difunde dicha información para mejorar
Implanta modos sistemáticos de evaluación de programas y docentes
Aplica procedimientos de evaluación de su propia práctica
Controla la calidad del centro
Evalúa los efectos del centro, como institución, sobre el entorno

Estas premisas de liderazgo pedagógico han de ser incluidas en el Programa de Dirección y puestas en práctica de forma continuada.

4.2.- EL LIDERAZGO EN EL GRUPO

Hoy en día está prácticamente abandonada la línea de investigación que promovía la determinación de las características del líder, siguiéndose una tendencia que atribuye diferentes modelos de liderazgo dentro de un continuo limitado por los que enunciamos a renglón seguido:

A.- **AUTORITARIO Estricto**: Severo, pero justo. No delega su actividad. Es una persona que afronta su labor directiva sin apasionamiento, afectividad ni generosidad. Es impersonal y realista. Generalmente conservador, se rodea de colaboradores fieles, a los que gratifica con cierta ritualidad y de forma muy personal. Eficacia alta.

B.- **AUTORITARIO BENEVOLENTE O PATERNALISTA**: Se siente responsable de sus dirigidos, siempre actúa por su bien y él acepta abnegado el sacrificio. Espera que todos reconozcan sus méritos y dedicación y que lo manifiesten de forma adecuada. Busca especialmente la estima del grupo, sin dejar de ser por ello conservador y centralizador.

C.- **AUTORITARIO INCOMPETENTE**: Carece de las capacidades intelectuales y del equilibrio necesarios para ejercer la función directiva. Es servil y obsequioso con sus superiores, humilla y denigra sistemáticamente a sus colaboradores. Recurre con facilidad a la mentira, la negación o el compromiso útil.

D.- **DEMÓCRATA AUTÉNTICO**: Máxima originalidad. Gran benevolencia y espíritu de grupo. Buen clima del grupo y elevado nivel de comunicación. Actitud empática entre los miembros. No muy eficaz a corto plazo.

E.- **PSEUDODEMÓCRATA O CARISMÁTICO**: Carece de la madurez afectiva y de las capacidades intelectuales del anterior. Trata de convencer, pero recurre con facilidad a la seducción y a aquellos procedimientos que dan la apariencia de autonomía al grupo, pero en realidad están sometidos a control. Es un manipulador hábil. Cuida las relaciones personales y la imagen exterior. Eficaz a medio plazo.

F.- **LAISSER-FAIRE**: Participa levemente, no dando ayudas si no es por petición. No interviene.

En el siguiente cuadro resumimos los rasgos del comportamiento del líder según las características de su intervención:

COMPORTAMIENTO DEL LÍDER	CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS		
	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LAISSER-FAIRE
Toma de decisión	Por el jefe únicamente	En común con el jefe tras la discusión	Indeterminación, leve participación del jefe
Determinación de objetivos, actividades, instrumentos y medios	Dados por el jefe	Objetivos generales indicados por el jefe, indicando alternativas	Ninguna ayuda del jefe, al que se le puede pedir material e información
División de tareas	Por el jefe	División espontánea del trabajo	Ninguna intervención
Composición de los grupos de trabajo	Por el jefe	Libre elección de cada uno	Ninguna intervención
Apreciaciones	De tipo personal (talento, crítica)	De tipo objetivo	Ninguna
Participación en las actividades	Ninguna	Participa	Ninguna

4.3.- CRITERIOS E INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE DIRECTORES DE CENTROS DOCENTES

El ejercicio de la función directiva ha de ser objeto de la evaluación continua para que se adecue a las condiciones y exigencias de cada momento y de cada centro. Sólo a través de la evaluación es posible detectar las necesidades que permitan su mejora, tanto de su competencia profesional como de los modelos de gestión más actuales. Para ello se debe:

1. Articular un sistema de elección (o selección en su caso) y designación del director/a en el que los centros en el ejercicio de su autonomía arbitren medidas en su proyecto de gestión para garantizar una dirección estable y eficaz a medio plazo, que se concretará en el Proyecto estratégico de centro.
2. Establecer las condiciones estructurales (autoridad e interlocución institucionales, formación, incentivos, créditos horarios, personal administrativo...) que favorecen el ejercicio de la dirección y promover las actitudes para la asunción responsable de las tareas directivas.
3. Contar con un programa de formación inicial y continua para quienes asuman la dirección, acorde con las necesidades del desarrollo profesional de los directivos de centros.

4. Impulsar que los equipos directivos, como representantes de sus respectivos centros escolares, constituyan foros para la coordinación, el intercambio, la consulta y propuesta conjunta a la Administración.

5. Mejorar los mecanismos de negociación entre cada centro y la Administración Educativa, a través de su equipo directivo, para articular los recursos y las condiciones para llevar a cabo sus planes estratégicos de calidad y mejora continuas, en el marco de su autonomía.

6. Establecer un procedimiento público y contrastado para la evaluación continua del ejercicio de la función directiva que permita el reconocimiento de dicho ejercicio cuando sea valorado positivamente.

Creemos conveniente detenernos en algunos criterios lógicos que nos permitan evaluar a los directivos:

1.- Dirección y coordinación de la actividad del centro: planificación, seguimiento, control y evaluación de las actividades.

1.A.- Promueve la planificación, la elaboración y revisión de los documentos institucionales.

1.B.- Coordina y dirige el seguimiento de la aplicación y puesta en práctica de dichos documentos.

1.C.- Propicia la reflexión y la evaluación de la actividad del centro a través de los órganos correspondientes.

1.D.- Impulsa la coordinación entre ciclos/departamentos y el trabajo en equipo.

2.- Gestión de recursos humanos y materiales para proporcionar una oferta educativa amplia y ajustada a las demandas sociales.

2.A.- Favorece el clima de cooperación al establecer mecanismos que permiten la participación e integración de las aportaciones de los distintos colectivos en la toma de decisiones.

2.B.- Propone y coordina iniciativas sobre la forma de organizar y gestionar los recursos materiales y los espacios del centro, en función de las necesidades del alumnado y del profesorado.

2.C.- Administra adecuadamente la autonomía económica del centro, respetando los criterios aportados por los órganos competentes de la comunidad educativa.

2.D.- Da respuesta a los trámites y requerimientos administrativos que se le trasladan y cumplimenta todos los documentos institucionales del centro en tiempo y forma adecuados.

2.E.- Ejerce el papel de coordinador de los procesos pedagógicos y realiza el seguimiento de su desarrollo.

3.- Ejercicio de las competencias en materia administrativa y de personal.

3.A.- Ejerce la jefatura del personal, vigilando el cumplimiento de las obligaciones profesionales y toma las decisiones derivadas de esa responsabilidad.

3.B.- Ejerce sus competencias en materia de personal, informando puntualmente de las alteraciones en la prestación del servicio y de las ausencias y demoras del personal del centro.

3.C.- Colabora activa y eficazmente en la previsión de plantillas docentes.

3.D.– Planifica la sustitución del profesorado ausente por causa imprevista o por bajas de corta duración.

3.E.– Tiene establecido un plan de acogida para el profesorado u otro personal nuevo que llega al centro.

4.– Dinamización de los órganos de participación docente del centro e impulso de la participación en estos de los diversos colectivos de la comunidad educativa.

4.A.– Prepara y, en su caso, convoca, las reuniones de los órganos colegiados y de coordinación docente que le competen, cumpliendo y haciendo cumplir los acuerdos adoptados.

4.B.– Impulsa la participación de los sectores de la comunidad en los procesos de renovación o constitución del Consejo Escolar asegurando su correcto desarrollo e implicando activamente a sus miembros.

4.C.– Establece mecanismos para garantizar el derecho de reunión de los distintos sectores y facilita los medios para su organización y participación.

4.D.– Vela porque la información llegue a todos los sectores de la comunidad educativa en tiempo y forma adecuados.

5.– Favorecer la convivencia en el centro, resolver los conflictos de acuerdo con las normas que establezcan las Administraciones educativas y en cumplimiento de los criterios fijados en el reglamento de régimen interior del centro.

5.A.– Dinamiza y participa activamente en la Comisión de Convivencia.

5.B.– Establece mecanismos para aplicar los procedimientos establecidos en la normativa sobre fomento de la convivencia en los centros docentes y en la de resolución de conflictos.

5.C.– Promueve actividades que involucren a los integrantes de la comunidad educativa para lograr su implicación en la prevención y tratamiento de los conflictos de convivencia.

5.D.– Atiende a las demandas puntuales de las familias y busca la colaboración entre éstas y el profesorado para buscar alternativas de respuesta a los problemas del alumnado.

6.– Promoción de planes de mejora de la calidad de los centros, así como la puesta en marcha de programas e iniciativas de innovación y formación que mejoren el funcionamiento del centro.

6.A.– Adopta iniciativas y motiva a los miembros de la comunidad educativa en la implantación de sistemas de mejora de la calidad.

6.B.– Conoce y difunde las iniciativas de la Administración educativa para la mejora del sistema educativo y promueve la participación del centro en las mismas.

6.C.– Conoce, difunde y fomenta las convocatorias sobre proyectos y programas de innovación en las que el centro puede participar.

6.D.– Establece los mecanismos adecuados para que las necesidades de formación del profesorado obtengan una respuesta satisfactoria.

6.E.– Fomenta la participación del profesorado en actividades de formación y perfeccionamiento, facilitando el uso de los locales y recursos del centro.

6.F.– Promueve la organización y realización de actividades que respondan a las

necesidades de los alumnos, asegura su planificación sistemática y su periódica actualización.

7.– Impulso de los procesos de evaluación interna del centro y colaboración en las evaluaciones externas

7.A.– Establece mecanismos y controla su funcionamiento para llevar a cabo la evaluación interna del centro.

7.B.– Muestra actitud favorable y de colaboración en las acciones de evaluación externa del centro.

8.– Dinamización de la atención a la diversidad de los alumnos con necesidades educativas especiales.

8.A.– Promueve la coordinación y seguimiento de los procesos pedagógicos para garantizar la aplicación adecuada de medidas de atención a la diversidad.

8.B.– Controla el cumplimiento de los apoyos a estos alumnos establecidos en los horarios de los profesores.

8.C.– Impulsa actuaciones destinadas a integrar y atender eficazmente a los alumnos con necesidades educativas específicas

8.D.– Vela por que las acciones a realizar con los alumnos de necesidades educativas específicas estén suficientemente explicitadas en las programaciones.

8.E.– Establece mecanismos para que la acción tutorial y, en su caso, la orientación académica y profesional respondan a las necesidades del alumnado del centro.

9.– Colaboración con los órganos de la Administración educativa en todo lo relativo al logro de los objetivos educativos del centro.

9.A.– Contribuye a la consecución de los objetivos del centro mediante el establecimiento de canales de comunicación fluidos con los respectivos órganos de la Administración educativa.

9.B.– Gestiona con diligencia las demandas procedentes de la Administración educativa relativas a datos de alumnado, resultados, recursos, etc.

9.C.– Establece una adecuada distribución del profesorado en orden a la consecución de los objetivos del centro y de la Administración educativa.

10.– Impulso de la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomento de un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos.

10.A.– Impulsa la participación de las familias y alumnos en el centro a través del desarrollo de las tutorías y del Consejo Escolar, de las asociaciones de madres y padres de alumnos y, en su caso, asociaciones de alumnos y propone iniciativas que favorezcan su interrelación.

10.B.– Establece cauces de colaboración con instituciones del entorno para el desarrollo de actividades que contribuyan a la formación integral del alumnado.

10.C.– Facilita el uso de espacios y recursos del centro a la comunidad educativa, favoreciendo su apertura al entorno.

10.D.– Establece directrices para la organización de medios, espacios y recursos materiales para lograr un clima que facilite y valore el esfuerzo personal del

alumno en la consecución de los objetivos educativos.

11.– Implantación de las tecnologías de la información y de la comunicación en actividades que se desarrollen en el centro educativo.

11.A.– Impulsa la utilización de las TIC en las comunicaciones interna (intranet) y externa del centro y en la gestión de la documentación académica y administrativa.

11.B.– Promueve la utilización de las TIC y pone a disposición del profesorado los medios para el desarrollo de la actividad docente.

12.– Ejecución de las actuaciones contenidas en el proyecto de dirección:

12.A.– Grado de consecución de los objetivos propuestos en el proyecto de dirección.

ACTIVIDADES

ACTIVIDAD 1: Análisis DAFO de nuestro liderazgo personal

El DAFO es la herramienta estratégica por excelencia. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra una organización, aunque aquí vamos a utilizarla como método de autoanálisis de nuestra situación como líderes de una organización educativa.

Además, obtendremos del análisis una valoración del riesgo y las oportunidades que nos brinda nuestro entorno.

El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO, en inglés *SWOT*:

- D: debilidades.
- A: amenazas.
- F: fortalezas.
- O: oportunidades.
- *Strengths*: fortalezas.
- *Weaknesses*: debilidades.
- *Opportunities*: oportunidades.
- *Threats*: amenazas.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno, cuando realizamos el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de resultados, expansión, imagen, compensación por el desempeño, etc.

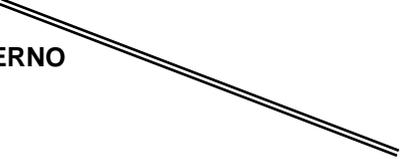
Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al nuestro entorno externo, debiendo nosotros superarlas o aprovecharlas, anticipándonos a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamicidad de cada líder.

- Debilidades. También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia del líder, constituyen una amenaza para el mismo y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- Fortalezas. También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- Amenazas. Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir la rentabilidad o incluso los resultados.
- Oportunidades. Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para nosotros, o bien representar una posibilidad para mejorar los resultados de nuestra acción o aumentar nuestra efectividad.

En el cuadro adjunto indicamos el método práctico para la realización del análisis DAFO, en el que se observan las siguientes circunstancias:

- El número de líneas para completar será el que se considere oportuno.
- Lo realmente válido consistirá en tener el menor número de amenazas y debilidades y el mayor número de oportunidades y fortalezas.
- Las amenazas y debilidades, una vez identificado el mayor número posible, deberán estar horquilladas de la mejor forma, para minimizar los efectos negativos, en caso de producirse, o potenciarlas, convirtiéndolas en oportunidades y fortalezas.
- Las oportunidades y fortalezas tendrán que ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.

Una forma interesante de ser competitivos es realizar sistemáticamente DAFO a la competencia; así descubriremos los nichos o huecos que dejan, lo que nos servirá como argumento de para introducirnos.

<p style="text-align: center;">EXTERNO</p> <p>INTERNO</p> 	<p>AMENAZAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>Estrategias Defensivas</p>	<p>Estrategias ofensivas</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>Estrategias de supervivencia</p>	<p>Estrategias de reorientación</p>