



Abril 2024

Voz Activa



Reflexiones de/para un director Lo cotidiano en la dirección de un centro educativo

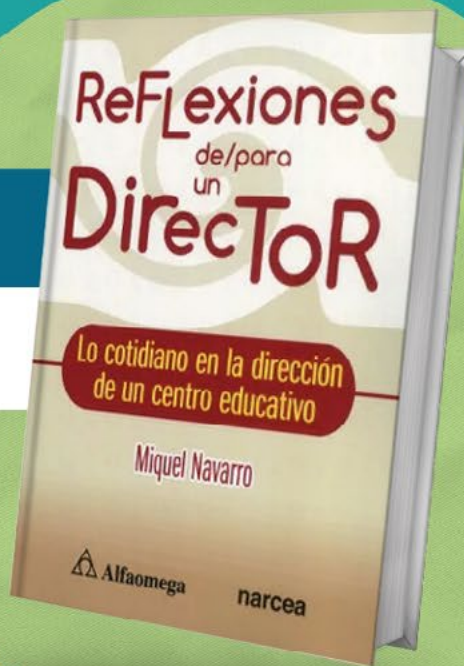
Autor: Miquel Navarro



MIQUEL NAVARRO

Reflexiones de/para un director

Lo cotidiano en la dirección de un centro educativo



● Editorial:
Narcea S.A. de Ediciones, 2002

● Fecha de publicación:
2002

● ISBN:
84-277-1408-4

● Páginas:
117

● Edición:
1ª edición

● Lugar de publicación:
Madrid, España

● Impresión:
EFCA, S.A. Verano, 28. 28850
Torrejón de Ardoz (Madrid)



Contenidos



Rasgos personales

- Autoridad
- Relaciones Humanas
- Excelencia
- Delegar
- Exigencia
- Carisma
- Saber esperar
- Estima del centro
- Eficacia
- Serenidad
- Escuela o empresa
- Las ideas del director
- Común denominador
- Mundología
- Psicología

La dirección y sus problemas

- Lo más importante
- Objetivos colegiales
- Indicadores de calidad
- Objetivos secretos
- Tiempo
- Trabajo
- Autoformación
- Directores frustrados
- Preocupaciones
- La soledad del director
- Cuando se deja el cargo



Terapia

- Higiene mental
- Media botella llena
- La familia del director y las otras familias
- El cargo en la cabeza



Acción tutorial y con valores

- Tutoría y tutores
- Tutoría y alumnos
- Tutoría y familias
- Los alumnos malos
- Alumnos con necesidades educativas especiales
- Actualización docente
- Formación del criterio
- Amistad
- Detalles materiales
- Sobriedad
- Universalidad
- Colegios de chicas/colegios de chicos
- Proyección social

Relación con las familias

- Las familias nuevas
- Familias problemáticas
- Reuniones de padres y madres
- Padres y madres



Capítulo

1

Rasgos Personales

En este primer capítulo, Miquel Navarro brinda una valoración de aquellos rasgos personales que distinguen y deben distinguir a un director de un centro educativo. Los rasgos característicos a los que se refieren son:



¿En qué consisten estos rasgos?

Autoridad

En este capítulo se examina la evolución histórica de la percepción de la autoridad en la relación entre el director y la institución educativa. A pesar de su previa asociación con el autoritarismo, se destaca una nueva apreciación de la autoridad académica, subrayando la importancia de ejercerla con responsabilidad, lealtad y franqueza. La narrativa presenta la opinión de Mariano, quien aboga por la presencia de un director con autoridad para mantener la transparencia en las decisiones. El relato de Pablo ejemplifica cómo el ejercicio eficaz de la autoridad puede revitalizar una dirección desacreditada, resaltando la importancia de fundamentarla en el prestigio profesional y la formación continua. Se aboga por un liderazgo que combine la autoridad con la responsabilidad y el prestigio, presentando la autoridad como una herramienta esencial para la eficiencia educativa y fomentando una dirección transparente y comprometida.

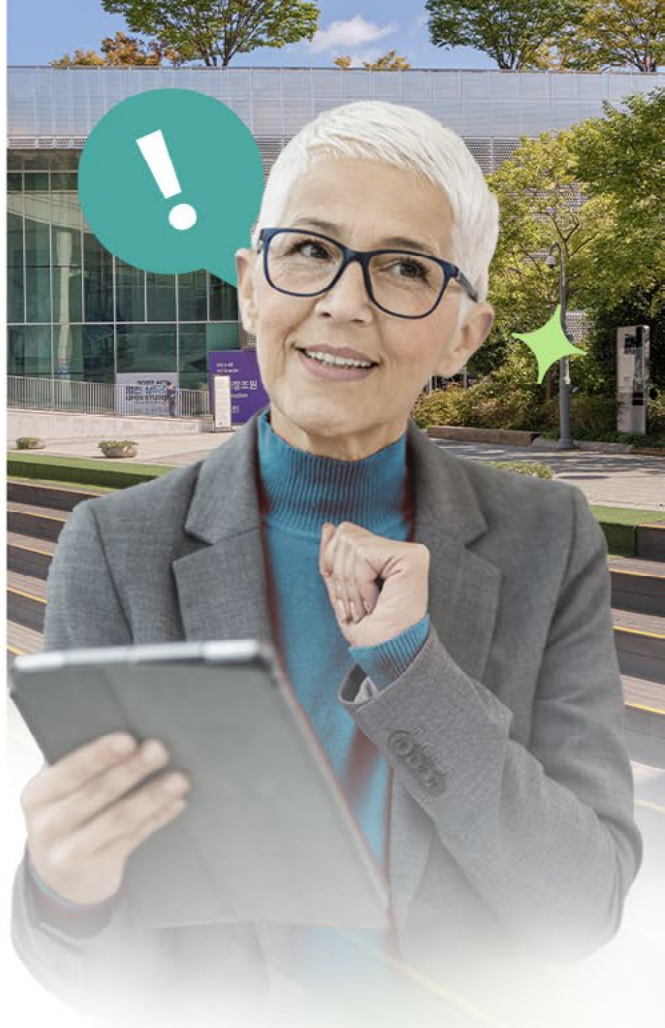
Relaciones Humanas

En el ámbito educativo, la figura del director de un colegio desempeña un papel crucial. De él se espera una conducta correcta, amable y cercana con la comunidad educativa. Su capacidad para relacionarse, vestirse adecuadamente y su presencia en situaciones cotidianas son aspectos clave. La indiferencia por parte del director se percibe como lo más desfavorable. Los profesores valoran la naturalidad y equilibrio en su comportamiento, deseando que sea accesible y positivo. La amabilidad se destaca como una virtud fundamental. Miquel Navarro ofrece recomendaciones para preservar la imagen del director, entre ellas, evitar actividades que puedan poner en riesgo su prestigio, como impartir clases sin dominar la disciplina o cargar con demasiadas tutorías conflictivas, lo que podría afectar su capacidad para cumplir con eficacia sus responsabilidades.



Excelencia

La excelencia, destacada como una cualidad sobresaliente, ocupa un rol fundamental tanto en la práctica docente como en la dirección escolar, según el autor. Se enfatiza que los directores que reconocen y valoran su propia excelencia experimentan seguridad y realización, compensando deficiencias con habilidad. Cada director posee su propia excelencia, y potenciarla puede tener efectos multiplicadores al formar equipos complementarios. Se destaca la eficiencia de un director que gestiona la excelencia en sus equipos, abordando carencias de manera positiva y resaltando los puntos fuertes para fortalecer la autoestima y optimizar el rendimiento del equipo. Para descubrir la excelencia de los profesores, se recurre a recursos naturales, como observaciones de padres, compañeros y alumnos, que facilitan oportunidades de autoanálisis y reflexión. Mantener conversaciones frecuentes se presenta como una táctica fundamental para impulsar el desarrollo de los aspectos positivos de cada individuo.



Delegar

Delegar implica otorgar confianza para cumplir tareas propias. En este acto, la confianza es clave, ya que sin ella, el delegado carece de capacidad decisoria. A menudo se aprende por necesidad ante responsabilidades abrumadoras. Casos de delegación ineficaz incluyen a un director novato que delega indiscriminadamente, generando agotamiento y desorganización. También se mencionan líderes recelosos que ven la delegación como amenaza a su posición. La falta de comprensión de la psicología humana y la incapacidad para evaluar la rectitud de intención en quienes se delega pueden generar decepciones y repliegues sobre sí mismo. Delegar es un acto complejo que requiere fe en las personas, magnanimidad y habilidad para convertir defectos en virtudes. La máxima madurez de un director está en su capacidad para promocionar a otros mediante la delegación de decisiones, centrando su labor educativa en formar a los profesores, quienes influirán en alumnos y padres.

Exigencias

El autor destaca que la exigencia de un director es una característica fundamental para la comunidad educativa. Aunque se presupone que todos los involucrados en la organización escolar poseen conocimientos y voluntad, la influencia del máximo responsable en la institución es crucial para los resultados, el proceso y el ambiente colegial, es parte integral de su nivel de exigencia.



En este capítulo, a través de ejemplos de directores, se destacan algunos estilos de dirección:



El Gruñón

Genera temor en el equipo. Provoca inestabilidad, distanciamiento y críticas.



Diplomático

Dirige con tacto, a distancia y a través de segundas personas. Puede generar recelo e insatisfacción.



Paternalista

Concibe la institución como una extensión de sus ideales. Sin embargo, su estilo puede limitar la autonomía del equipo.



Inseguro.

Evita riesgos y controla cada detalle. Aunque evita críticas, puede paralizar la institución y limitarse ante desafíos.



Técnico.

Adopta un enfoque sistemático y empresarial, priorizando el rendimiento académico. Descuida el aspecto humano y olvida que la formación también involucra el corazón y las aspiraciones para hacer el bien.

Carisma

El carisma, definido como el atractivo de la inteligencia original, es una cualidad innata que genera confianza ciega en el liderazgo. Aunque no se puede fabricar, ciertos rasgos facilitan su desarrollo.



Un director carismático.

- 1 Un director carismático deja a los demás con ganas de seguir interactuando, siendo breve, claro, preciso y flexible.
- 2 Se destaca por su fé inquebrantables en las desiciones tomadas.
- 3 No se erige como ejemplo, cumple con su deber sin lamentos, busca convencer mediante la exposición positiva de ideas y promueve el cumplimiento de la normativa.
- 4 Sabe decir no cuando es necesario y se presenta con autenticidad, reconociendo tanto virtudes como defectos

El director, a menudo apurado por la acumulación de tareas, puede caer en el error de imponer inmediatez en todos los aspectos de la gestión educativa. Sin embargo, la formación de las personas, al igual que cualquier ser natural vivo, requiere tiempo para madurar. La prisa excesiva puede retroceder y desequilibrar el proceso.

Saber esperar, conectado con la paciencia activa, implica aguardar con vigilancia y estar alerta. Este enfoque se aplica en diversas situaciones educativas.

El autor subraya que saber esperar implica atinar en la oportunidad para tomar decisiones y es un componente esencial del sentido común en la dirección educativa.

Estima del centro

El director, aunque represente en público un alto aprecio por su centro educativo, experimenta una dualidad interna entre la fe y estima institucional y el disgusto por lo que no cumple las expectativas. Este fenómeno, conocido como esquizofrenia del director, no indica contradicción, sino la coexistencia de sentimientos. Es raro que un director exprese a cualquiera esas frustraciones sobre las cosas que positivamente sabe que deben mejorarse, y lo hará con aquellas pocas personas que pueden ayudarlo.



La estima del director por su colegio es crucial, ya que irradia un contagio positivo que fortalece la creencia en la institución. Esta estima no es un orgullo rígido, sino una querencia realista y comprensiva que busca la mejora continua.

Un buen director camina al paso con su colegio, mostrando una complacencia justa y realista. Invita a la participación desde una perspectiva de socios en un buen negocio, no como una carga repartida.

La participación y transparencia contribuyen a fortalecer la conexión entre el director y los profesores. Se destaca la importancia de compartir información, hacer partícipes a los docentes en decisiones y mantener un ambiente cercano y seguro.

La estima del director por su centro educativo es fundamental para crear un ambiente positivo y propicio para el aprendizaje, fomentando la participación y responsabilidad de todos los involucrados.

Eficacia

En la actualidad, se espera que un director sea eficaz, similar a un ejecutivo de empresa competitiva, alejándose de los estilos autoritarios o demasiado complacientes. La complejidad de la vida colegial demanda un líder con visión de conjunto, capaz de sintetizar principios educativos con la praxis diaria.



La eficacia del director se complementa con la eficiencia, alcanzando objetivos realistas con el menor coste posible, considerando la escasez de recursos. La eficiencia implica adaptarse, modificar aspiraciones y priorizar proyectos, sabiendo aceptar lo posible y posponer lo deseable.

La imprudencia de algunos directores obsesionados con la eficacia puede llevar a la frustración y afectar el ambiente escolar. La cantidad de horas trabajadas no siempre se

traduce en resultados coherentes. En contraste, directores temerosos se aferran a la rutina y evitan cambios, mostrando falta de confianza y resistencia a la innovación.

La eficacia más efectiva es aquella que estimula la de los demás. Un director exitoso multiplica su impacto al unir al profesorado en torno a ideales educativos compartidos y al respetar sus iniciativas. La verdadera habilidad de un director radica en ser un líder formador, capaz de promover y reconocer el potencial en otros directivos. Sin embargo, esta cualidad escasea debido a la necesidad de humildad, madurez y magnanimidad, virtudes difíciles de encontrar juntas.

Serenidad



La serenidad se define como la armonía entre pensar, sentir y hacer.



No debe confundirse con tranquilidad o calma, ya que va más allá de la quietud externa.



La serenidad implica un equilibrio entre el pensamiento, los sentimientos y la acción.



La serenidad, definida como la armonía entre pensar, sentir y hacer, es esencial para un director. Cuando el pensamiento prevalece, los sentimientos se endurecen, y la acción se vuelve intencionada. Si predominan los sentimientos, el pensamiento se subordina, generando decisiones precipitadas y afectando la eficacia de la acción. La prioridad a la actividad puede simplificar el pensamiento y afectar la espontaneidad de los sentimientos.

Importancia de la serenidad

La serenidad permite al director tomar decisiones acertadas y actuar de manera eficaz.

Transmite seguridad y esperanza a la comunidad educativa, incluso en momentos difíciles.

Favorece la confianza y el entendimiento entre el director y el personal.

La serenidad se refleja en acciones como tomarse pausas estratégicas, mantener entrevistas periódicas con el profesorado, participar en reuniones clave con padres, mostrar optimismo a través de una sonrisa y realizar actividades que ayuden a mantener la calma, como pasear por el patio.



Escuela o empresa



La actual década ha evidenciado un interés creciente en la rentabilidad de los recursos educativos, adoptando un enfoque empresarial en la gestión escolar. Aunque se utilizan términos empresariales en las discusiones entre directivos y profesores, la resistencia de la escuela a ser equiparada con una empresa sugiere una falta de madurez en la adaptación del sistema educativo a principios empresariales. La escuela se diferencia de una empresa en aspectos clave, como la naturaleza evolutiva de sus participantes, la dificultad de medir objetivamente los resultados educativos y la complejidad de la microsociedad escolar. La sensibilidad de los educadores, la importancia de la honorabilidad y las expectativas elevadas hacia el director son aspectos que destacan, y se subraya la necesidad de ejemplaridad, autoridad respaldada por el diálogo, coherencia con participación y firmeza combinada con afecto y consejo para construir la eficacia del director. Aprender de los errores se presenta como una clave fundamental en la gestión educativa.

Aspecto	Escuela	Empresa
Objetivo	Formación integral de los alumnos	Beneficio económico
Participantes	Alumnos, profesores, padres	Clientes, empleados
Recursos	Limitados	Amplios
Evaluación	Cualitativa y cuantitativa	Cuantitativa
Naturaleza de los participantes	Evaluativa	No evolutiva
Medición de los resultados	Compleja	Objetiva
Microsociedad	Compleja	Simple
Sensibilidad hacia los participantes	Fundamental	No tan importante
Importancia de la honorabilidad	Alta	Media
Expectativa hacia el líder	Elevadas	Altas
Eficacia del líder	Basada en la confianza y el respeto	Basada en la rentabilidad

Las ideas del director



Cuando se analiza a varios directores, se destaca su diversidad y cómo sus ideas personales, influenciadas por experiencias y autoestima, impactan en la vida colegial. Estas ideas, a menudo arraigadas, afectan iniciativas y decisiones, incluso en direcciones colegiadas.

Las ideas madre de un director surgen de su experiencia como alumno, la impronta de maestros, corrientes educativas y leyes del momento. Su autoestima, basada en valores personales, modela sus decisiones y el estilo de gestión, a veces de manera inconsciente. Las decisiones de directores, estas ideas pueden potenciar

u obstaculizar la dirección de una escuela.

Algunos directores, aconsejados, reflexionan sobre sus preferencias, proyectos e ideales, y gestionan su tiempo para mantener un equilibrio. Estrategias como reservar una parcela para expandir preferencias o promover las iniciativas de otros profesionales se presentan como enfoques efectivos. La clave está en conjugar ideas propias con las de los demás, escuchar y diversificar la función directiva para enriquecer el centro a través de la participación colectiva.

Común denominador

El autor reflexiona sobre la posibilidad de definir un perfil común para la figura del director escolar, identificando algunos rasgos compartidos:



- ✓ **Comprensión de lo general.** Capacidad para identificar elementos comunes en la realidad de alumnos, profesores y padres, evitando visiones parciales.
- ✓ **Interés por lo humano.** Necesidad de demostrar empatía personal, aspiración de influir positivamente y orientación vital hacia las personas.
- ✓ **Adaptabilidad a la política educativa.** Habilidad para combinar ideas y experiencias personales con corrientes actuales, mostrando flexibilidad.
- ✓ **Capacidad de reserva.** Habilidad para guardar información de manera discreta, evitando generar expectativas falsas y contradicciones.
- ✓ **Coherencia personal de fondo.** Aunque los objetivos y programas puedan cambiar, mantener consistencia en los criterios más íntimos para evitar desestabilización y generar confianza.
- ✓ **Disponibilidad en el tiempo.** Ser accesible y evitar imponer demoras significativas para las citas, demostrando flexibilidad temporal.
- ✓ **Actitud de escucha.** Favorecer un ambiente donde otros se sientan cómodos compartiendo ideas y preocupaciones, demostrando interés genuino.

El autor reconoce la complejidad de encontrar un «superdirector» y sugiere que la búsqueda de cualidades excepcionales debería considerarse en el contexto de construir un «supercolegio» con padres y alumnos también sobresalientes.



Mundología

En el contexto de la dirección educativa, Miquel Navarro destaca la importancia de tener «mundología», es decir, comprender el mundo que nos rodea. Este conocimiento incluye temas variados, desde lo social hasta lo técnico. Aunque se sugiere ser persona de todos y para todos, accesible y auténtica, se enfatiza que no se debe confundir con ser mundano. Directores exitosos aplican esta mundología de manera práctica, como establecer conexiones personales, mantenerse informados con lecturas locales y entender de construcción. Se destaca la necesidad de sinceridad, sencillez y apertura para que esta «mundología» sea auténtica y beneficiosa, conduciendo incluso a oportunidades más amplias en el ámbito educativo y político.



Psicología

Miquel Navarro aborda el papel de la psicología en la dirección educativa, destacando la necesidad de una «psicología del sentido común» para los directores.



1 Importancia de la psicología en la dirección educativa:

- Se necesita una «psicología del sentido común» para comprender a los individuos y mantener un ambiente positivo.
- La psicología directiva busca mantener contento al personal y fomentar la armonía y el crecimiento personal.



2 Características de la «psicología del sentido común»:

- Se basa en la comprensión profunda de cada individuo, sin necesidad de conocer sus secretos personales.
- Se enfoca en ayudar a los profesores a trabajar motivados y propiciar un ambiente de aprendizaje positivo.



3 Enfoques prácticos de la psicología directiva:

- Observación de gestos y lenguaje corporal.
- Toma del pulso al saludar y atención a detalles que revelan sinceridad.
- Seducir y conquistar en una auténtica comedia de interacciones.



4 Beneficios de la psicología del sentido común:

- Promueve relaciones efectivas y una dinámica educativa equilibrada.
- Crea un ambiente de trabajo positivo y motivador para los profesores.
- Favorece el aprendizaje y el desarrollo personal de los alumnos.



Capítulo 2

La dirección y sus problemas

Lo más importante:

En las discusiones entre directivos, las prioridades en la gestión escolar varían, pero la formación del carácter y la contribución a la personalidad de los alumnos destacan como esenciales. Se enfatiza la necesidad de ir más allá de las cualificaciones académicas, centrándose en la forja del criterio y promoviendo opciones de libertad para los estudiantes. Además, se destaca la importancia de centrarse en el trabajo del alumno y en cómo el profesor le enseña a trabajar para lograr una calidad educativa basada en actividades significativas y funcionales que fomenten la motivación y la creatividad. La relación entre la escuela y los padres es crucial, buscando una participación profunda y un entendimiento de la responsabilidad educativa. Por último, se destaca la preocupación por el ambiente colegial y la disciplina, enfocándose en la creación de un ambiente positivo desde el inicio de la escolaridad, la prevención y el aprovechamiento de elementos positivos para neutralizar los no deseados. La vida educativa escolar se centra en el trabajo y la convivencia, según el pedagogo Víctor García Hoz.

Objetivos colegiales e indicadores de calidad

Miquel Navarro destaca la importancia de establecer objetivos en la gestión escolar y los respectivos indicadores de calidad para impulsar mejoras, corregir defectos y evaluar el progreso. En la siguiente tabla se resumen algunas ideas.

Objetivos e indicadores	Definición	Importancia	Características	Dificultades
Objetivos colegiales	Metas que se propone alcanzar la escuela como institución.	Impulsan mejoras, corrigen defectos y permiten evaluar el progreso.	-Realistas. -Coherentes con el ideario del centro. -Escasos (3 o 4). -Armónicos con todo los integrantes de la escuela. -Compartidos por padres profesores y alumnos. -Desarrollados con los medios adecuados. -Evaluados continuamente	-Dificultad para trabajar con objetivos. -Posible fracaso en su implementación si no se cumplen las características mínimas.
Indicadores de calidad	Hechos o resultados medibles que permiten evaluar el alcance de los objetivos.	Facilitan la evaluación y seguimiento de los objetivos, aportando realismo y consenso.	-Criterios de evaluación delimitados. -Significados analítico acordado. -Flexibilidad para interpretar datos y ajustar estrategias.	-Dificultad para definir indicadores que representen fielmente los objetivos. -Posible sesgo en la interpretación de los datos.

Objetivos secretos

Los objetivos personales del director funcionan como corrientes subterráneas influenciando la dirección del colegio. A continuación, algunas ideas importantes del autor:

▶ Los objetivos personales del director:

- Influyen en la dirección del colegio como corrientes subterráneas.
- Suelen ser secretos y surgen de ideas, inquietudes o angustias.
- Pueden ser confidenciales por su naturaleza económica o trascendental.
- Están vinculados a las expectativas personales del director.



▶ Importancia de abordar los objetivos secretos:

- Se propone un proceso terapéutico para explicitarlos, reconvertirlos en positivos y traducirlos en metas colegiales.
- La coherencia entre lo personal y lo institucional es clave para aligerar la carga de responsabilidad del director.

Tiempo

Es importante abordar el tema de la gestión del tiempo por parte de los directores, destacando la idea de que la calidad de un director se refleja en la calidad de su tiempo. Se menciona la necesidad de confiar y delegar tareas para no abrumarse, evitando convertirse en «burros de carga» o descompensarse. Se describen diferentes enfoques para equilibrar las responsabilidades, desde malabaristas eficientes que seleccionan y priorizan, hasta directores que valoran los «momentos de oro» a lo largo del día para centrarse en tareas clave. También se destaca la importancia de separar las reuniones deliberativas de las ejecutivas, reducir el tiempo de las entrevistas y manejar eficientemente las llamadas telefónicas. La capacidad de los directores para gestionar su tiempo se presenta como un arte y una ciencia que influye en el éxito de la dirección escolar.

Trabajo

Miquel, al respecto, menciona algunas estrategias para sobrellevar la carga de trabajo para un director:

▶ Actitud y enfoque:

- Afrontar los imprevistos con osadía y optimismo. No postergar ni ignorar los problemas.
- Mantener la serenidad. Para mejorar el rendimiento del centro.
- Abordar la dirección con un espíritu deportivo. Enfocado en el proceso y no solo en el objetivo final.

▶ Gestión del tiempo y tareas:

- Dividir los asuntos en categorías. Para una gestión efectiva.
- Mantenerse actualizado. Eliminar tareas pendientes y mantener información actualizada.
- Establecer prioridades. Centrarse en las tareas más importantes y urgentes.
- Delegar tareas. Distribuir la carga de trabajo entre el equipo.

▶ Enfoques de directores experimentados

- Prestar atención a tres puntos clave. Decisión, responsable y valoración del resultado.
- Utilizar herramientas de gestión. Como agendas, calendarios y aplicaciones de organización.

▶ Otras estrategias

- Establecer límites. Definir horarios de trabajo y tiempo personal.
- Tomar descansos regulares. Para evitar el agotamiento.
- Solicitar ayuda y apoyo. A colegas, superiores o profesionales especializados.
- Desarrollar habilidades de gestión del tiempo y estrés. Técnicas de organización, priorización y relajación.



Autoinformación

En un coloquio entre directores de diversas instituciones educativas se debatió sobre la formación ideal para un director de colegio. Se discutieron las ventajas de ser pedagogo o psicólogo, así como la relevancia de carreras de letras o ciencias. Las conclusiones resaltaron la importancia de una cultura general y especialidad universitaria, junto con una base psicopedagógica obtenida en cursos y lecturas especializadas. Se sugirió el seguimiento de revistas profesionales y la adaptación de técnicas de dirección de empresas al ámbito educativo. Los directores experimentados enfatizaron la necesidad de conocimientos en psicología práctica, autoanálisis, ética profesional y la actualización continua. También se compartieron estrategias, como encuentros anuales entre directores, visitas a otros centros, reflexiones con profesores y estudios de casos empresariales, para enriquecer la perspectiva y mejorar la gestión educativa.

Directores frustrados

El éxito como director de un colegio va más allá de la excelencia individual como profesor. Algunas personalidades, como los perfeccionistas, geniales, currantes o personalistas, pueden carecer del equilibrio necesario para dirigir eficazmente.

Tipos de directores y desafíos

Personalistas	Perfeccionistas	Geniales	Currantes
Centralizan el control, generando obstrucciones y frustraciones. Requiere aprender y delegar y confiar en su equipo.	No cumplen sus expectativas, cayendo en la depresión o desvalorizando a otros. Deben aprender a ser más flexibles y tolerantes a la imperfección.	Abandonan antes de enfrentar las realidades del cargo. Necesitan desarrollar mayor compromiso y resiliencia.	Carecen de imaginación para afrontar los desafíos educativos Deben ser incentivados a la innovación y a la creatividad.

A pesar de sus virtudes como profesores, estos tipos de directores requieren una reorientación, pero rara vez reciben sugerencias constructivas. La responsabilidad de ofrecer este servicio recae en la inspección educativa en centros públicos y en la titularidad en instituciones privadas, siempre con prudencia y delicadeza para ser bien recibidos.

Preocupaciones

El director de una institución educativa enfrenta constantes preocupaciones, desde problemas disciplinarios hasta tensiones con padres y demandas de la inspección educativa. Aunque estas inquietudes son evidentes, la carga más pesada radica en la responsabilidad de liderar y mantener una imagen ejemplar. A pesar de la presión, existen premisas para aliviar la ansiedad, como actuar con honradez, tomar decisiones consensuadas y desarrollar el don de la oportunidad en las acciones y palabras. Aprender a disculparse y desconectar es esencial, y diferentes directivos aplican métodos como dedicar tiempo a mejorar los jardines, sumergirse en entornos más relajados como preescolar, disfrutar de la naturaleza o involucrarse en proyectos alternativos para mantener un equilibrio mental.

La soledad del director

El director experimenta una soledad peculiar a pesar de la constante interacción con otros. Muchas veces, las distinciones y el interés de las personas están motivados por conveniencia y no necesariamente reflejan una amistad genuina. Al dejar el cargo, el director descubre que verdaderos amigos son pocos, aquellos que han compartido dificultades y han trascendido la figura del director para conectarse a un nivel personal. La soledad del director se intensifica en momentos de agitación institucional, como disturbios de padres, advertencias a profesores, despidos o situaciones delicadas. En estas circunstancias, el director se enfrenta a opiniones diversas y soluciones aparentemente fáciles, pero solo él vive el conflicto en su conciencia. Ante estas situaciones se destaca la importancia de mantenerse firme en principios, sereno en la honradez profesional y comprometido con el ideario educativo. La fe sólida proporciona seguridad personal y humildad para considerar otras soluciones objetivas.

Preocupaciones

La vida de un director está marcada por el compromiso y, al dejar el cargo, se enfrenta a desafíos emocionales. Muchos directores no se jubilan en el puesto y su cese puede deberse a diversas razones. La transición puede generar sentimientos de pérdida y desplazamiento. Las reacciones comunes incluyen adoptar el papel de víctima o experimentar el síndrome de vacío de poder. Se aconseja seguir adelante sin mirar atrás, encontrar nuevos propósitos y evitar entrometerse en el nuevo



equipo. Principios para directores incluyen equilibrio, atención a la familia y aplicar decisiones con benevolencia. Experiencias varían, algunos escriben memorias, otros rechazan compensaciones honoríficas, pero en última instancia, la clave es aceptar el cambio y encontrar nuevos significados más allá de la dirección.

Capítulo 3

Terapia

La vida de un director está marcada por el compromiso y, al dejar el cargo, se enfrenta a desafíos emocionales. Muchos directores no se jubilan en el puesto y su cese puede deberse a diversas razones. La transición puede generar sentimientos de pérdida y desplazamiento. Las reacciones comunes incluyen adoptar el papel de víctima o experimentar el síndrome de vacío de poder. Se aconseja seguir adelante sin mirar atrás, encontrar nuevos propósitos y evitar entrometerse en el nuevo

- Importancia de la serenidad y la eficacia.
- Evitar contradicciones internas y reflexionar ante los desafíos.
- Comunicación transparente y aplicación de criterios consistentes.
- Valorar la familia y dedicar tiempo a la desconexión.
- Distinguir entre problemas reorientables y no reorientables.
- Enfoque en la higiene mental en la planificación y resolución de problemas.
- Poner en hora el corazón y la cabeza para disfrutar del trabajo.

Actitud positiva para el liderazgo educativo:

- Importancia de la positividad para evitar la depresión y el malhumor.
- Moderar el entusiasmo para evitar alienar al equipo.
- Descubrir lo genuino en cada miembro del equipo y fomentar proyectos.

Decálogo del directivo positivo:

- Enfocarse en lo positivo.
- Buscar soluciones en lugar de lamentarse.
- Encontrar fuerza en la generosidad del corazón.



La higiene mental y una actitud positiva son dos pilares fundamentales para el éxito de un director escolar. La capacidad de mantener la serenidad, la comunicación transparente, la valoración del tiempo personal y la búsqueda de soluciones son claves para un liderazgo efectivo y una vida laboral satisfactoria.

La familia del director y las otras familias

Hay directores educativos que sacrifican su bienestar personal y su vida familiar al trabajar constantemente, incluso durante los fines de semana. Este comportamiento, conocido como «profesionalitis», no es beneficioso ya que reduce el tiempo para descansar y socializar, lo que afecta la eficacia y la toma de decisiones. Los directores que caen en esta trampa suelen tener diversas motivaciones, como convertir sus *hobbies* en trabajo, tener una imaginación desbordante o compensar una baja autoestima. Esta actitud afecta negativamente a sus familias, generando tensiones y desequilibrios. La clave para un liderazgo efectivo es aprender a separar las áreas vitales y fomentar un ambiente equilibrado y feliz entre el personal educativo, ya que un educador satisfecho con su vida familiar tiende a ser más efectivo y empático en su trabajo. Además, es esencial que el director evite identificarse demasiado con su cargo, ya que esta identificación puede generar inseguridad y afectar la calidad de su liderazgo.

El cargo en la cabeza

Algunos directores educativos pueden experimentar el fenómeno de que «el cargo se les suba a la cabeza». Aunque no es necesario ni beneficioso, es comprensible que los directores se perciban como personas importantes y casi imprescindibles. La identificación personal con el cargo puede generar inseguridad en los demás y contribuir a un estilo de liderazgo centrado en la primera persona.

La transición fuera del cargo directivo puede ser difícil y decepcionante para algunos. Hay directores que comparten sus estrategias para liberarse de esta conexión, como cambiar de entorno o adoptar una actitud más humilde y operativa. Varios casos ilustran diferentes enfoques, desde cambiar de centro hasta enfocarse en promover futuros directivos.

La realidad es que la mayoría de los directores educativos necesitan continuar su promoción. Las administraciones públicas suelen otorgar puntos a quienes han ocupado cargos directivos. En el sector privado, la transición puede ser desafiante, y se destaca la importancia de abordar la salida de los directivos de manera personalizada para asegurar una transición airoso y digna.



Capítulo 4



Acción tutorial y valores

Tutoría, tutores y alumnos

La tutoría en los centros educativos desempeña un papel crucial en la formación integral de alumnos y padres al aplicar los principios educativos del proyecto escolar. En la siguiente tabla se recogen las características importantes para tomar en cuenta, con respecto a este tema:

Aspecto	Descripción
Importancia de la tutoría	La tutoría es un elemento crucial para la formación integral de alumnos y padres, se alinea con el proyecto educativo del centro.
Objetivos	La tutoría busca la coherencia e integridad en la educación, y proporciona apoyo y orientación para el desarrollo personal y académico.
Metodologías	Se utilizan entrevistas y clases grupales, se requieren tutores con criterio formado y habilidades específicas.
Efectividad	La efectividad de la tutoría depende de la calidad y oportunidad de las acciones, respetando la conciencia del alumno como límite de intervención.
Evaluación	La evaluación de la calidad educativa recae en el director, observando indicadores como el respeto, la consideración y la participación.
Enfoque	Se destaca la importancia de la paciencia, la calidad de los medios y la búsqueda de la mejora continua.
Experiencias exitosas	Se comparten experiencias en la acción tutorial, desde tertulias hasta intervenciones específicas.
Temas relevantes	Se resalta la importancia de abordar temas auténticos y relevantes en las sesiones de tutoría.
Entrevistas con adolescentes	Se sugieren enfoques informales y frecuentes para construir confianza.
Tutoría y familias	La acción tutorial debe integrar a las familias en la escuela y formar para la vida.
Participación de los padres	Se busca la participación activa de los padres, valorando su experiencia y utilizando técnicas participativas.
Expectativas de los padres	Los padres desean comprender mejor a sus hijos, recibir soluciones concretas y mantener optimismo.
Cualidades de los profesionales	Los profesionales deben reflejar autoridad moral, amabilidad y flexibilidad.
Colaboración	Se ilustra el caso de Jacinta, directora, que organiza encuentros entre padres y tutores para fortalecer la colaboración.

La tutoría es un proceso fundamental para la educación integral del alumnado. Debe ser coherente con el proyecto educativo del centro, utilizar metodologías adecuadas y contar con tutores competentes. La colaboración entre el centro y las familias es esencial para el éxito de la tutoría.

▶ Los alumnos malos

Los alumnos con comportamientos disruptivos generan preocupación y suponen un reto para la dirección escolar. Estos estudiantes, a menudo con contextos socioculturales complejos, pueden generar quejas de padres y demandas de medidas más enérgicas por parte de profesores.

▶ Ejemplos de enfoques de dos directores:

- **Epifanio.** Crea un gabinete de orientación y adapta el entorno educativo a las necesidades de estos alumnos.
- **Antolino.** Prefiere una cascada de cambios graduales:
 - Asignarles roles destacados.
 - En casos extremos, cambio de centro.

▶ Claves para el éxito

- **Plan de actuación.** Definir objetivos, estrategias y responsables.
- **Serenidad.** Mantener la calma y evitar reacciones impulsivas.
- **Colaboración con los padres.** Buscar su apoyo y comprensión.
- **Transición comprensiva.** Asegurar un cambio de centro adecuado cuando sea necesario.

▶ Alumnos con necesidades educativas especiales

Tomando como base el ejemplo de un director de un colegio prestigioso, quien prefiere no admitir alumnos con necesidades especiales por considerarlos costosos y perjudiciales para el prestigio del centro, y la idea generalizada de que la integración de estos alumnos en escuelas regulares presenta grandes desafíos, el autor plantea que cada caso requiere una atención personalizada que busque atender sus necesidades. Algunas ideas importantes para considerar:

- **Adaptación curricular.** Ajustar el contenido, metodología y evaluación para atender las necesidades de cada alumno.
- **Diseño universal para el aprendizaje.** Crear materiales y actividades accesibles para todos los estudiantes.
- **Colaboración entre profesionales.** Implicar a profesores, tutores, psicopedagogos, logopedas y otros especialistas.
- **Sensibilización y formación.** Promover la comprensión y el respeto a la diversidad entre el alumnado y el personal del centro.



- **Participación de las familias.** Involucrar a las familias en el proceso educativo de sus hijos.

Actualización docente

Necesidad de adaptación de la formación

- La formación actual no siempre se ajusta a las dinámicas cambiantes del aula.
- Se requiere un perfil docente más dinámico que integre nuevas metodologías.

Demandas del alumnado

- Los alumnos buscan interactividad, movilidad y uso de recursos tecnológicos.
- El aprendizaje debe ser activo y fomentar la autonomía.

Factores por considerar

- La sobreprotección parental puede afectar el desarrollo de la autonomía en el alumno.
- Es importante fomentar la capacidad de tomar decisiones y resolver problemas.
- El aprendizaje debe ser significativo y contextualizado.

Beneficios

- Mayor motivación e interés en el aprendizaje por parte de los alumnos.
- Desarrollo de habilidades y competencias para la vida.
- Mayor satisfacción y eficacia docente.

Preguntas por considerar

- ¿Cómo asegurar la formación continua y actualizada del profesorado?
- ¿Cómo encontrar el equilibrio entre la autonomía del alumno y la guía del docente?
- ¿Cómo mantener la motivación del profesorado a largo plazo?

La formación docente debe evolucionar para adaptarse a las nuevas necesidades del alumnado y a las demandas del siglo XXI. Un enfoque constructivista que fomente la autonomía, el aprendizaje activo y la resolución de problemas puede ser clave para preparar a los estudiantes para el futuro.



Formación del criterio

Este capítulo destaca la importancia de la formación del criterio en la labor educativa de los colegios. El autor cuestiona la posibilidad de una instrucción neutral y sostiene que cada centro educativo, por medio de su ideario o proyecto educativo, debe expresar su sentido de persona, vida, cultura y educación. La misión prioritaria del director es ser coherente con los principios educativos aprobados por la comunidad escolar, adaptándolos a la evolución de los tiempos sin perder la esencia. ¿Qué hay sobre la importancia de la formación de criterio? Tomar en cuenta:

- La formación del criterio es fundamental en la labor educativa.
- Los centros educativos deben ser coherentes con su ideario y adaptarlo a la época.
- La revisión y adaptación del centro es necesaria para mantener la calidad educativa.
- Los cambios en la metodología pueden ser desafiantes y requieren tiempo para implementarse.

Amistad

Miquel Navarro habla sobre la importancia de las buenas relaciones entre la comunidad educativa, en particular entre los estudiantes porque un director desea que ellos sean personas con quienes los demás se sientan a gusto. La amistad es fundamental para superar desafíos y crear un buen ambiente escolar.

► Ideas para fomentar la amistad

- Enfoque en deportes y actividades cooperativas.
- Aprendizaje temprano de compartir.
- Relaciones positivas entre profesores.

Hay que considerar que los estudiantes en muchos casos valoran más la camaradería que las instalaciones. A los padres de familia se les invita a contribuir de esta manera:

- Manteniendo un ambiente amigable.
- Participando en eventos escolares.
- Colaborando con los tutores.



Detalles materiales

Navarro menciona la importancia de la imagen de una institución educativa. Señala los siguientes puntos:

Atención a los detalles:

- La esencia de un centro educativo radica en la atención a los detalles y en el cariño con el que se cuida.
- Es importante llenar el entorno con elementos que fomenten el respeto y la apreciación de lo material.

Papel del encargado de mantenimiento:

- Tiene un papel educativo, enseñando a los alumnos a valorar y reparar lo que les rodea.

Estrategias para mejorar el ambiente:

- Concursos de arte.
- Jardines bien planificados.
- Renovaciones estéticas.

Importancia de los espacios:

- La sala de profesores y la dirección son espacios importantes para fortalecer la convivencia.
- El oratorio es un espacio propicio para la reflexión y la espiritualidad.

- Un ambiente cuidado y acogedor es fundamental para el aprendizaje de los alumnos.
- Todos los miembros de la comunidad educativa tienen la responsabilidad de cuidar el centro.
- El cuidado del centro educativo es una forma de enseñar a los alumnos a respetar y valorar lo que tienen.

Sobriedad

La sobriedad, entendida como la virtud de utilizar de manera consciente y eficiente los recursos, se destaca como fundamental en la formación educativa. Se enfatiza su importancia para evitar el derroche, fomentar el autodomínio y desarrollar habilidades de conservación. Se aborda el tema desde diferentes perspectivas, como el uso adecuado de utensilios, la gestión eficiente de libros de texto y la conservación de edificaciones escolares. Además, se resalta cómo la enseñanza de la sobriedad contribuye a la autenticidad y durabilidad de los objetos, generando beneficios económicos y ambientales. Estrategias concretas, como programas de conservación, enseñanza de materiales y métodos para evitar el desperdicio, se presentan como herramientas valiosas en la formación integral de los alumnos.

Universalidad

En la actualidad, los centros educativos desempeñan un papel crucial en la integración y concienciación global. Los directores modernos lideran la adaptación de los alumnos a entornos diversos, promoviendo la conexión con sus familias y fomentando una conciencia universal. Es fundamental superar la contradicción entre valorar las raíces propias y adoptar una perspectiva global. La presencia de alumnos de diversas culturas en una misma clase facilita la comprensión mutua. El aprendizaje de idiomas, intercambios y viajes se convierten en herramientas clave para trascender las fronteras. Los directores deben asumir este desafío, canalizando iniciativas a través de los diversos departamentos y colaborando con asociaciones. Ejemplos incluyen intercambios epistolares, convivencias con estudiantes extranjeros y programas de trabajo en otro país. La integración efectiva de estos enfoques contribuye al desarrollo académico y forma ciudadanos del mundo con perspectivas abiertas y generosas.



Colegios de chicas/colegios de chicos



La escuela, a menudo, es criticada por ser una entidad cerrada en sí misma. Muchos macrocentros educativos se asemejan a grandes almacenes comerciales, disponibles para todos pero sin pertenecer a nadie, olvidando su participación en eventos locales. Algunos directores de estudios buscan lugares atractivos para salidas, ignorando las oportunidades locales más cercanas y económicas. Algunos directores, como Almudena, han demostrado que integrar salidas culturales en el entorno no solo ahorra costos, sino que también promueve la colaboración local y acerca la investigación de los alumnos a productos autóctonos. Guadalupe desarrolló un plan de extensión cultural bidireccional, involucrando a los padres en la escuela y luego visitando sus lugares de trabajo. Amancio diseñó programas para que los alumnos conozcan la ciudad desde diferentes perspectivas, fortaleciendo la conexión entre el currículum escolar y la realidad. Lucas destacó los talentos de los alumnos en exposiciones locales, generando un sentido de pertenencia y aprecio por el centro educativo. La proyección activa hacia el exterior conecta el currículum escolar con la realidad, involucra a alumnos, profesores y padres, y fortalece la apreciación por la creatividad y el esfuerzo del centro.

Proyección social

En un encuentro de directores escolares, se abordó el tema de centros educativos mixtos frente a aquellos exclusivos para chicos o chicas. Los directores de centros mixtos destacaron la conveniencia por motivos prácticos y la necesidad de reflejar la realidad social sin distinción de género. En cambio, los directores de centros segregados argumentaron que la separación les brinda oportunidades para educar las especificidades de cada sexo, contribuyendo a una formación integral más completa y específica. Se generaron controversias sobre las diferencias entre hombres y mujeres. Los centros femeninos subrayaron logros académicos y relaciones más armoniosas entre las alumnas. Actualmente, surgen nuevas instituciones segregadas, no solo por motivos morales o religiosos, sino también por ofrecer una educación de calidad y oportunidades de formación de la personalidad. A pesar de las diferencias, se concluyó que la diversidad de opciones educativas permite a los padres asumir la responsabilidad principal en la educación de sus hijos.



Capítulo 5



Relación con las familias

Las familias nuevas

Atender a la integración de nuevas familias en el colegio es crucial para el director. Estas son algunas ideas principales que se plantean en su libro:



Familias problemáticas

En la gestión de padres problemáticos, los directores deben considerar:

- Abordar el conflicto directamente, enfrentándolo con serenidad y valentía.
- Pinchar el globo desde el principio evita que el problema crezca y se escape de control.
- Otro enfoque consiste en mantenerse al margen y canalizar inquietudes a través de terceras personas.
- Es crucial evitar que los problemas afecten al claustro de profesores y, si es necesario, actuar con inteligencia y diálogo.
- El director no debe enfrentarse directamente a los padres problemáticos, sino conceder buena intención y buscar soluciones realistas.

Mantener la dignidad, la reserva y la humildad son clave para superar las situaciones conflictivas.

Reuniones de padres y madres

En las reuniones con padres y madres, el autor aborda las siguientes ideas:

► Sobre presentación del colegio:

- Cuidar la presentación para renovar la confianza y fomentar la participación.
- Evitar peroratas y enfoques pesimistas.
- Informar con realismo optimista, promoviendo la reflexión personal y ofreciendo alternativas positivas.

► Sobre la actitud del director:

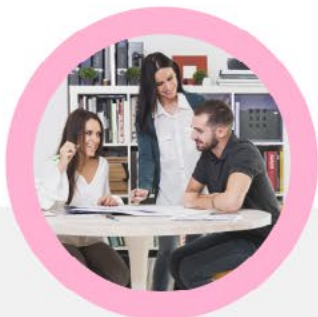
- Estar presente y delegar si es necesario.
- Aprovechar ocasiones informales para entablar relaciones amistosas.

► Sobre las características de las reuniones:

- Simpáticas, participativas, breves y positivas.

► Fomentar la asistencia:

- Establecer una red de contactos entre padres.



Las reuniones de padres son una oportunidad para fortalecer la relación entre la escuela y las familias.



El director debe ser un buen comunicador y generar un ambiente positivo en las reuniones.



La participación de los padres es fundamental para el éxito de la educación de sus hijos.

Padres y madres

Los directores escolares pueden tener diferentes afinidades con los padres. Algunos, con enfoque académico, se sienten incómodos con ellos, mientras que los técnicos, centrados en la eficacia, pueden parecerles incomprensibles. Los padres prefieren un «director-padre», alguien empático que se interese por los detalles, aprecie lo positivo y encare las preocupaciones con perspectivas de mejora. La comunicación efectiva y la comprensión de las particularidades de los padres llevan a reuniones y entrevistas agradables, fortaleciendo la identificación de los padres con el colegio y generando confianza en el director como profesional y amigo.

