

Autores: HOYLE, J. R.; ENGLISH, F. W. e ESTEFFY, B. E.
Ano: 2002
Título: *Aptitudes del directivo de centros docentes*
Lugar: Madrid
Editorial: Centro de Estudios Ramón Areces

O presente libro é unha visión compartida por tres autores norteamericanos (John R. Hoyle, Fenwick W. English e Betty E. Steffy) sobre as destrezas necesarias para desenvolver un liderado eficaz nos postos directivos dos centros escolares, froito da converxencia das súas traxectorias profesionais de eidos diversos, no tema central da obra. O título orixinal da devandita obra foi *Skills for Successful 21 Century School Leaders*.

R. Hoyle, autor de numerosos traballos relacionados con este tema, é profesor de xestión e dirección de institucións educativas na A&M University de Texas, e ocupou cargos de representación como o de director, a presidencia do National Council of Professors of Educational Administration ou a presidencia da Comisión Nacional sobre Criterios Profesionais para os Directores de Distrito, da American Association of School Administrator (AASA). Fenwick W. English formouse academicamente nas universidades de Southern California e do estado de Arizona, impartiu clase de xestión e dirección de

institucións educativas en varias universidades americanas e desempeñou o cargo de director xeral dos centros públicos en Nova York. Betty E. Esteffy formouse na Universidade de Pittsburg e exerceu cargos diversos en materia educativa, como o de directora de distrito adxunta no Kentucky Department of Education e inspectora de centros en Nova Xersei.

A traxectoria que seguiu o desenvolvemento dos requisitos para o acceso e o exercicio dun posto directivo nun centro educativo en España é ben distinto á que se seguiu, por exemplo, nos Estados Unidos de Norteamérica, país ao que fai referencia a obra obxecto deste estudo. En efecto, no país americano un posto directivo presupón un perfil profesional definido por unha formación académica e unha experiencia previa determinadas, así como un dominio de certas habilidades e destrezas que as liñas de investigación educativa actuais consideran como indispensables para favorecer o óptimo desempeño das funcións directivas e lograr o éxito do centro educativo.

A boa consideración da que goza entre a sociedade norteamericana o exercicio da función directiva nos centros escolares materializouse a través de distintas iniciativas, como o Leadership Institute for School Administrators, a proposta da reputada American Association of School Administrators (AASA), ou o programa Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), proposto polo Council of Chief State School Officers (CCSSO). Ambas as dúas iniciativas fixan uns estándares dirixidos aos directivos dos centros educativos, cuxa finalidade é preparalos profesionalmente e acreditarlos para realizar esta especialidade.

Tomando fontes diversas, entre as que destaca a AASA, a presente obra fórxase como un instrumento de revisión do labor profesional que ha de guiar o desenvolvemento dun liderado escolar eficaz. O devandito libro ten como destinatarios os directivos escolares en exercicio, os candidatos a estes cargos directivos e os que traballan en programas que forman para o exercicio de funcións directivas en centros escolares ou en distritos.

Os autores levaron a cabo un labor de investigación e os seus resultados concréntanse na sistematización e desenvolvemento das destrezas que han de guiar o quefacer profesional do directivo escolar, co obxectivo de alcanzar o grao máximo de eficiencia na realización das súas funcións. A fina-

lidade última é o establecemento dun liderado eficaz.

O libro iníciase cunha introdución que fundamenta a esencia da temática que abordará en posteriores páxinas e inclúe unha breve referencia aos contidos que expón en cada un dos capítulos e apéndices. Desta forma, facilítaselle ao lector unha visión de conxunto que favorece a súa comprensión e sinala e xustifica quen son os destinatarios da obra. A exposición da materia obxecto de estudo concréntase en dez capítulos tratados de forma independente coas pertinentes conclusións, un cadro explicativo das destrezas descritas acompañadas das lecturas e actividades recomendadas para o seu dominio e a bibliografía empregada en cada un deles.

O primeiro dos capítulos, “Como recuperar o sorriso”, comeza manifestando o porqué da necesidade dun liderado visionario na práctica das funcións directivas nos centros escolares. Deseguido, presenta as finalidades para as que se formularán nos seguintes oito capítulos as habelencias que os profesionais deben dominar neste campo se queren exercer con éxito o seu labor.

Os capítulos do 2 ao 9, como acabamos de indicar, fan unha aproximación descritiva ás diferentes destrezas que lle poden axudar a cumprir con éxito as súas funcións ao directivo escolar. Cada un deles, como veremos a continuación, correspóndese cunha área ou tipo de destrezas:

-destrezas políticas: a súa relevancia radica na asunción, por parte do director de funcións, que van máis alá da estrutura interna do centro, pois as tarefas de xestión e de goberno dos centros públicos esixen unha visión máis ampla que o contexto físico e concreto no que se actúa.

-destrezas de comunicación e de relación coa comunidade: a súa procedencia descansa no feito de que o directivo escolar, ademais de ter unha filosofía que fundamente e guíe a súa actuación profesional, debe posuír estratexias de comunicación que faciliten a interacción coa comunidade escolar e extraescolar, ten que facerse comprender, saber mediar nos conflitos e posuír capacidade de negociación e de busca do consenso.

-destrezas de xestión organizativa: de grande importancia, dado que a boa xestión organizativa repercutirá nun maior desenvolvemento dos centros escolares. Estas destrezas están relacionadas coa toma de decisións, a capacidade para delegar funcións, a implantación de determinadas políticas escolares, o establecemento de procedementos de supervisión e control presupostarios, o desenvolvemento de funcións tendo como puntos de referencia a calidade e a eficacia ou o uso de programas e tecnoloxías que faciliten a xestión do centro.

-destrezas para a planificación e o desenvolvemento do currículo: o seu deseño debe velar pola mellora do en-

no e da aprendizaxe en distintos contextos escolares. Ademais, debe terse sempre en conta o alumno como elemento de referencia para deseñar o currículo, avaliar as necesidades de aprendizaxe e garantir o rendemento dos estudantes, así como estar abertos aos sistemas de innovación tecnolóxicos polas repercusións que, sen dúbida, terán sobre os procesos de ensino-aprendizaxe.

-destrezas para a xestión do proceso de instrución: o seu obxectivo é mellorar e potenciar a aprendizaxe e o desenvolvemento integral do alumno. Para ser un líder eficaz, a capacidade para motivar xoga un papel importante e debe estar dirixida tanto aos alumnos coma aos docentes.

-destrezas para a avaliación de persoal e a xestión dos recursos humanos: redundarán nunha mellora do labor profesional de profesores e directivos. Comprende as fases de contratación, selección, nomeamento, desenvolvemento e promoción dos recursos humanos. É importante saber elixir o instrumento que imos utilizar para realizar a avaliación que queremos efectuar, pois a súa eficacia dependerá da súa adecuación e pertinencia, co obxecto de avaliación, contexto e momento no que se aplique.

-destrezas para o desenvolvemento e a actualización profesional: o fornecemento de actividades de formación do persoal comportará beneficios a distintos niveis, desenvolvemento per-

soal e profesional e permitirá responder ás novas necesidades educativas que xurdan, producíndose polo tanto unha renovación do centro.

-destrezas para a investigación educativa, a avaliación e a planificación: a investigación educativa é necesaria para promover a reforma escolar, xa que está orientada cara á busca dunha resposta ou solución ante un determinado problema. A avaliación e a planificación son outros dos elementos clave para a mellora escolar pois ofrécennos, respectivamente, un diagnóstico da situación e permítennos prever e implementar o cambio.

O último capítulo, “Valores e ética do liderado”, expón a necesidade de que o directivo escolar desenvolva e exerza un código ético de conduta, dende un marco de liderado democrático como axentes morais, tanto para o profesorado coma para o alumnado. Fálase graficamente de “profesional virtuoso”.

O libro, na súa parte final, inclúe dous apéndices e unha breve referencia aos autores. O apéndice A formula o modelo ideal segundo o cal ha de prepararse o mellor directivo escolar, acorde aos tempos nos que vivimos. O apéndice B introduce aquelas tendencias que algúns expertos prevén que afectarán o labor dos directivos docentes no novo século. Sobre os autores inclúense algúns datos de interese pertencentes aos seus respectivos currículos.

O presente estudo é unha visión global das áreas nas que discorre o traballo do directivo en exercicio, á vez que un afondamento no dominio das destrezas que as caracterizan. Estamos ante uns manuais que pretenden servir-lles de guía aos directivos de centros docentes nos procesos de revisión e actualización profesional e aos candidatos aos devanditos postos na fase de formación.

Cada aspecto referido está argumentado teoricamente e xustifícase por medio de achegas relevantes emanadas da investigación educativa actual, con numerosas referencias bibliográficas. Introduce, ademais, diversos instrumentos de aplicación á práctica das funcións directivas, como o inventario do clima de aprendizaxe ou o de actitudes, métodos de investigación ou os modelos de avaliación do persoal docente, entre outros.

A lectura da obra pon de manifesto a interrelación de varios factores que deben converxer no candidato ideal para dedicarse ao labor de directivo nun centro escolar: ampla bagaxe e boa cualificación académica, realizar algunha especialidade ou posgraio relacionado coas funcións directivas docentes, ocupar algún posto ou cargo de menor envergadura e posuír determinadas calidades e destrezas para afrontar con éxito os labores propios do exercicio profesional, aspecto este último, como xa dixemos, no que se centra o libro.

Para finalizar, achegaremos as conclusións que se evidencian na obra:

- Necesidade de desenvolver un “liderado visionario” que lle axude ao directivo escolar a comprender a cultura e a avaliar o clima do centro. A prioridade será a satisfacción das necesidades dos nenos e mozos da comunidade.

- O auténtico líder escolar debe dominar destrezas relacionadas con:

- a) o entendemento do sistema de goberno dos centros públicos e as políticas educativas (no contexto americano).
- b) a comunicación e o establecemento de relacións interpersoais cos membros da comunidade.
- c) as responsabilidades derivadas da xestión organizativa e a toma de decisións para que os alumnos teñan a maior probabilidade de éxito posible.
- d) a planificación e o desenvolvemento do currículo, co obxectivo de mellorar os procesos de ensino-aprendizaxe, prestándolles unha maior aten-

ción ás necesidades individuais dos alumnos.

- e) a xestión do proceso de instrución, incidindo nos ámbitos de aprendizaxe e na capacidade para motivar alumnos e docentes.
- f) a avaliación do persoal, coa finalidade de mellorar a calidade da educación e a xestión dos recursos humanos para consolidar o sistema escolar desexado.
- g) o desenvolvemento e a actualización profesional, a través de actividades que fomenten a superación persoal e a busca do éxito escolar nos alumnos.
- h) a investigación educativa, a avaliación dos programas e a planificación do futuro, aspectos fundamentais na mellora do rendemento dos alumnos.

- O líder escolar debe adoptar un código de conduta ético baseado nun comportamento honesto e íntegro que conduza ao desenvolvemento dun liderado moral.

Susana Vázquez Pérez

Universidade de Santiago de Compostela

