



Universidad de Valladolid

COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD

Liderazgo

Mediación

Formación

Gestión

Calidad

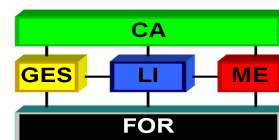


ESCUELA UNIVERSITARIA DE EDUCACIÓN DE PALENCIA
GRADO EN EDUCACIÓN PRIMARIA

Autor: JUAN MARÍA CAMINERO MELERO

Tutora: BEATRIZ SÁNCHEZ MIRÓN

PALENCIA, 2012



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID



ESCUELA UNIVERSITARIA DE EDUCACIÓN DE PALENCIA

GRADO EN EDUCACIÓN PRIMARIA

TRABAJO FIN DE GRADO

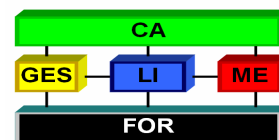
COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR PARA UNA

GESTIÓN DE CALIDAD

Autor: JUAN MARÍA CAMINERO MELERO

Tutora: BEATRIZ SÁNCHEZ MIRÓN

PALENCIA, 2012



RESUMEN

La dirección escolar es un pilar básico en el organigrama del centro educativo y hoy día nadie pone en duda la importancia de la labor realizada por un director o una directora en la buena marcha de un centro e incluso su repercusión en los resultados escolares obtenidos.

La dirección escolar debe asumir la responsabilidad de una organización compleja capaz de aprender, que pretende satisfacer expectativas y demandas de la ciudadanía, buscando siempre la mejora continua y ofreciendo un servicio educativo de calidad.

El análisis realizado se adentra en la búsqueda de las competencias de la dirección escolar vinculadas a capacidad y actividad. Las competencias que buscamos son las necesarias para dar solución a las actuaciones concretas y demandas reales de la función directiva actual. Éstas no se observan directamente, pues se manifiestan analizando diferentes tareas de la dirección escolar en nuestros días.

Partimos de cinco dimensiones de gestión que, apoyadas en modelos de calidad, consideramos deben estar presentes de forma armónica en la dirección de un centro educativo: gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad. Posteriormente y teniendo como nexo estas dimensiones, se realiza un análisis documental, conformando así, un catálogo de competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad. Finalmente, este catálogo se somete a la consideración de los directores y directoras escolares para su validación.

Palabras clave: competencia, dirección escolar, gestión, mediación, liderazgo, formación, calidad.

ABSTRACT

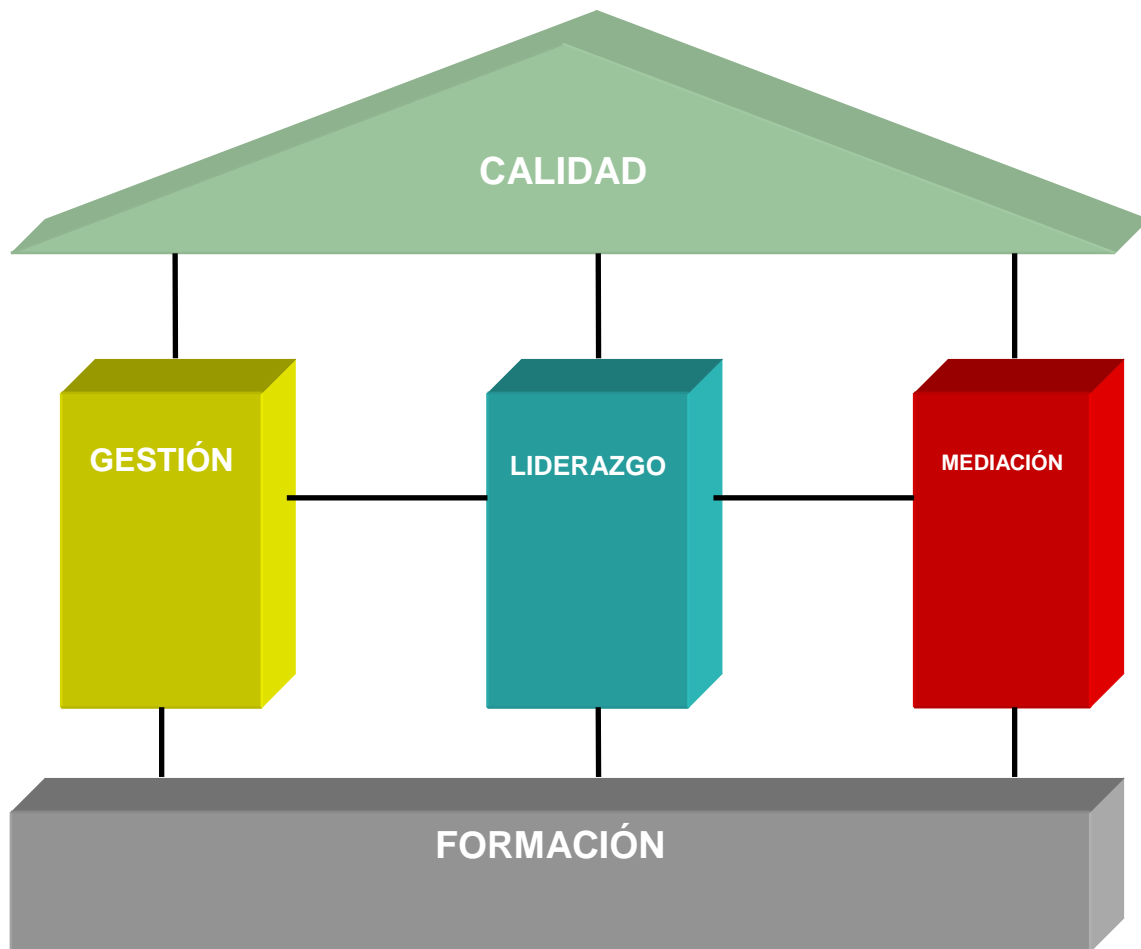
School management is a basic pillar in the school organization chart and today nobody doubts about the importance of the work of a head teacher for the smooth running of a school and even for its impact on school results.

School management must take responsibility for a complex organization capable of learning, which aims to meet expectations and demands of citizens, and always seeks continuous improvement to provide a quality educational service.

The hereby analysis tries to expose the school management competences linked to capacities and activities. The competences we are looking for are necessary to give solution to strict tasks and real demands of the current management performance. These are not directly observed, as they are shown through the different management duties today.

We start from five management dimensions, which based on quality models, should be well-balanced within the school control: management, leadership, mediation, training and quality. Subsequently, these dimensions will serve as a linking point to make up a documentary analysis which will give way to a catalogue on school headship for quality management. Finally, this catalogue will be subject to school head teachers' consideration for validation.

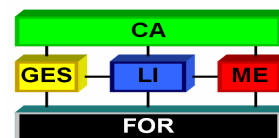
Keywords: competition, school leadership, management, mediation, leadership, training, quality.



Buscamos el equilibrio de las cinco dimensiones. La dirección debe ser competente en la **gestión** de personas, recursos, tecnología e información. Las habilidades personales de una directora o un director escolar deben permitir **liderar** e implicarse en equipos de trabajo y proyectos, tomar decisiones y relacionarse con la comunidad educativa. Las habilidades directivas y sociales deben permitir **mediar** en conflictos y proporcionar clima de convivencia. Las tres dimensiones son los pilares básicos de la dirección escolar de calidad. Se apoyan y retroalimentan en la **formación** permanente. A todo esto, le da valor añadido y consigue mejorar resultados, la **calidad**; competencia que permite al director y la directora, autoevaluar su organización, impulsar la mejora continua, la innovación y el cambio.

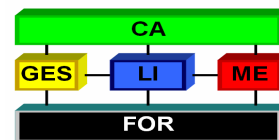
La calidad percibida por los grupos de interés, profesorado, familias y alumnado, es el indicador máximo de una gestión eficiente.

Juan María Caminero Melero.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 Propósito de la investigación	4
1.2 Hipótesis/preguntas de investigación.	
1.3 Objetivos.	
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. ANTECEDENTES	8
2.1 El modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM, versión 2010.	8
2.2 Aproximación a las competencias de la dirección escolar:	11
2.2.1 El origen.	13
2.2.2 Hacia una definición.	15
2.2.3 Clasificaciones de competencias relacionadas con la función directiva	18
2.2.4 El concepto de competencia en la dirección escolar	23
CAPITULO III: METODOLOGÍA	26
1. Dimensiones de estudio: gestión, liderazgo, mediación, formación, calidad. (Extraído del modelo EFQM). Definiciones.	27
2. Elaboración de la propuesta de catálogo de competencias dirección escolar: documento <i>AnComDi</i> .	31
3. Validación de la propuesta de catálogo de competencias de la dirección escolar.	34
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	35
1. Conclusiones. (Respuestas a las preguntas de investigación)	37
2. Aportaciones y limitaciones del estudio, futuras líneas de investigación.	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS	
ANEXO I: Documento <i>AnComDi</i>	51
ANEXO II: Proceso de elaboración del documento <i>AnComDi</i>	53
ANEXO III: Cuestionario validación <i>AnComDi</i>	66
ANEXO IV: Tabla de datos: puntuaciones de validación.	67
ANEXO V: Relación catálogo de competencias y las funciones de la dirección escolar en la LOE.	70
ANEXO VI: Representación gráfica de cada dimensión, sus competencias y actuaciones que permite resolver.	72



INTRODUCCIÓN

La dirección escolar es un pilar básico en el organigrama del centro educativo y hoy día nadie pone en duda la importancia de la labor realizada por un director o una directora en la buena dinámica de un centro educativo e incluso su repercusión en los resultados escolares obtenidos. Los estudios nacionales e internacionales otorgan a la dirección escolar un papel insustituible; la forma de gestionar, de ejercer el liderazgo, de favorecer la convivencia en el centro ha ido evolucionando hacia la dirección de organizaciones enfocadas a aumentar la calidad de sus servicios. La dirección escolar se ha ido conformando progresivamente acorde a la evolución de la sociedad. Así, hoy día estamos ante una dirección menos autocrática, con un liderazgo más distribuido, destinado a compartir y delegar funciones para conseguir resultados.

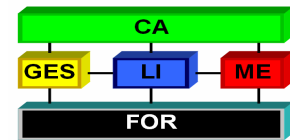
Lograr la mejora continua y la calidad del servicio que ofrece la escuela implica que la dirección asuma la responsabilidad de una organización compleja capaz de aprender, satisfaciendo expectativas y demandas de la ciudadanía.

La dirección actualmente debe asumir demasiados roles para los que no se siente preparada, lo que según Álvarez (2003), conduce a los directores al estrés y una sensación de indefinición y de ambigüedad profesional.

La importancia de la eficiencia con la que los directores ejerzan su trabajo repercute en toda la organización. Analizamos las competencias necesarias para desarrollar tareas de calidad y proponemos un catálogo de competencias profesionales de la dirección escolar ¿Estamos convirtiendo la dirección escolar en administración y gestión de recursos personales, materiales y económicos? o ¿pretendemos una gestión de calidad que contemple un liderazgo que ejerza una dirección pedagógica para mejorar la convivencia del centro e impulsar la evaluación, la innovación y acciones de mejora?

El perfil de la dirección LOE 2006 es el de un modelo de dirección semiprofesional que gestiona la institución, ejerce la dirección pedagógica, es representante de la administración en el centro y representa a la comunidad educativa en el exterior, comparte liderazgo distribuyendo responsabilidades con el equipo directivo y otros cargos y tiene competencias en el ámbito de mediación y disciplina del alumnado, este modelo directivo promueve la calidad y la innovación en la gestión de su centro.

En el primer capítulo planteamos el problema de estudio y exponemos el propósito de nuestra investigación: ¿Cuáles deben ser las competencias profesionales que deben apreciarse en la dirección escolar para realizar una gestión de calidad? Planteamos las preguntas de investigación y nuestro objetivo: elaborar un catálogo de competencias de la dirección escolar pública de primaria para una gestión de calidad.



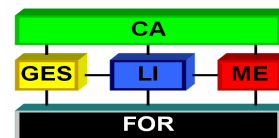
En el segundo capítulo describimos la fundamentación teórica de nuestro estudio. Nos apoyamos de inicio en un marco de gestión de organizaciones educativas desde la perspectiva de la mejora de la calidad, el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM, 2010). Realizamos en este segundo capítulo un estudio documental sobre el concepto de “competencia profesional de la dirección escolar” y algunas de sus clasificaciones. Iniciamos el camino con referencias al Informe de la UNESCO de 1996 que titula: “La Educación Encierra un Tesoro” y en su capítulo 4ª, hace referencia a los 4 pilares de la educación del siglo XXI. Explica el informe como la educación debe hacer frente a los retos de este siglo estructurándose en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que denomina pilares del conocimiento: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser (Delors, 1996). Son con seguridad cada uno de estos pilares el punto de partida para el concepto de competencia, que nace en el terreno de la formación profesional, de aquí se traslada a la educación obligatoria como competencias básicas y, posteriormente, se transfiere a las titulaciones universitarias y la educación permanente como competencias profesionales.

Analizando definiciones de diferentes autores podemos concluir que ya desde la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner (1995) se introduce en el concepto de competencia la capacidad o disposición de una persona para dar solución a problemas reales y para producir nuevo conocimiento, así el concepto de competencia esta inmerso en el desarrollo y manifestación de las diferentes inteligencias, por medio de habilidades, tareas y valores.

Asumimos para nuestra investigación la definición que realiza el informe DeSeCo (Proyecto de la OCDE, definición y selección de competencias) sobre las Competencias importantes para el bienestar social, económico y personal como la capacidad de responder a las demandas complejas y llevar a cabo las tareas de forma adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz (OCDE, 2005)

Así entendemos por competencia de la dirección escolar las habilidades prácticas, los conocimientos adquiridos, la motivación, los valores éticos, las actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento de la dirección escolar, que se movilizan para resolver situaciones, enfrentarse a problemas, dar soluciones y conseguir resultados eficaces. Consideramos que adquirir una competencia ayuda al director y la directora a desenvolverse con éxito ante unas determinadas tareas, actividades o exigencias profesionales.

El marco teórico, analiza también algunas clasificaciones referidas a: Competencias para enseñar según Perrenoud (2004). Competencias directivas, propuesta de Poblete y García Olalla (2003a). Competencias de la dirección escolar según Teixidó (2007b). Capacidades de



los directivos escolares según Álvarez (2006b). Competencias profesionales para la formación del profesorado, elaborado por la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León (2011).

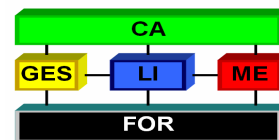
En el capítulo tercero realizamos un análisis de estas clasificaciones y elaboramos nuestra propuesta de catálogo de competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad. Desde las dimensiones de gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad, tratamos de buscar un catálogo de competencias directivas que garantice la eficiencia en la ejecución de las tareas y conlleve una función directiva de calidad.

Diseñamos en este capítulo, el método de investigación que se sitúa en la complementariedad metodológica de las técnicas cualitativas (análisis documental) y las cuantitativas (aplicar un cuestionario basado en el documento para validar las competencias directivas propuestas)

Para elaborar el documento *AnComDi* (análisis de competencias directivas), partimos del análisis del marco teórico en proceso deductivo y extraemos las dimensiones base de la investigación, sobre las que se va construyendo el catálogo de competencias directivas.

El capítulo cuarto lo dedicamos a exponer los resultados de la investigación. Presentamos las conclusiones del estudio dando respuesta a las preguntas de investigación planteadas; asumimos y comentamos en este capítulo algunos límites de la investigación y proponemos continuidad con nuevas líneas de investigación.

Realizamos como aportación la propuesta de catálogo de competencias de la dirección escolar de primaria para una gestión de calidad, 20 competencias agrupadas en 5 dimensiones de calidad que, pensamos deben ejercerse de forma armónica y equilibrada en la dirección de un centro educativo.



CAPÍTULO I

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

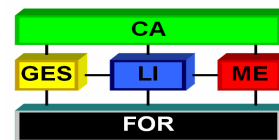
Entre las competencias profesionales que requiere la Titulación de Grado en Educación Primaria se encuentra la reflexión sobre aspectos relativos a la organización del sistema escolar. Pretende esta competencia, tal y como rezan algunos de los objetivos del título mencionado (concretamente el objetivo nº 13 de la guía del trabajo fin de grado) la comprensión de las competencias de directivos y profesorado; colectivo que juntamente con los alumnos y las familias son los grupos de interés, los actores en el proceso educativo.

La elección del objeto de estudio, la dirección escolar, surge por mis funciones laborales en el campo de la Educación. Como Asesor Técnico de un área de Programas Educativos, mis responsabilidades están relacionadas con la formación permanente del profesorado y la calidad educativa, actualmente desde un órgano periférico de la administración educativa de la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León (Dirección Provincial de Educación de Palencia), tengo responsabilidad en el Plan de Formación Permanente del Profesorado y dentro del mismo en la formación inicial de los directores escolares.

La formación está ligada a las competencias de la dirección escolar, a la detección de necesidades formativas y la exploración de expectativas. Me preocupa un colectivo fundamental en el esquema educativo (colectivo al que he pertenecido) que tiene demasiadas responsabilidades y la distribución de tiempos dedicados a las diferentes tareas no siempre esta ligada a la mejora de la calidad y de los resultados del centro educativo que dirige. Igualmente la importancia que se otorga a las diferentes actividades hace inclinar la dirección hacia modelos directivos muy diferentes. Es muy frecuente encontrarnos con directores que relacionan una dirección eficaz con un correcto trabajo administrativo. Estoy convencido que una nivelación competencial ajustada y equilibrada en las dimensiones de gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad proporciona una gestión directiva eficiente y de calidad.

1.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito de investigación elegido es el de las Ciencias Sociales. Investigamos una situación problemática que se produce en el contexto educativo, es transdisciplinar, reflexivo y apela a la responsabilidad social. Las disciplinas principales en las que apoyamos la



investigación se insertan en el campo de la Pedagogía, la Psicología, la Sociología o la Didáctica y más concretamente en temas referidos a:

- La organización y gestión escolar en cuanto a mejora de la calidad educativa.
- Análisis y clasificaciones de competencias y más específicamente, competencias directivas escolares.

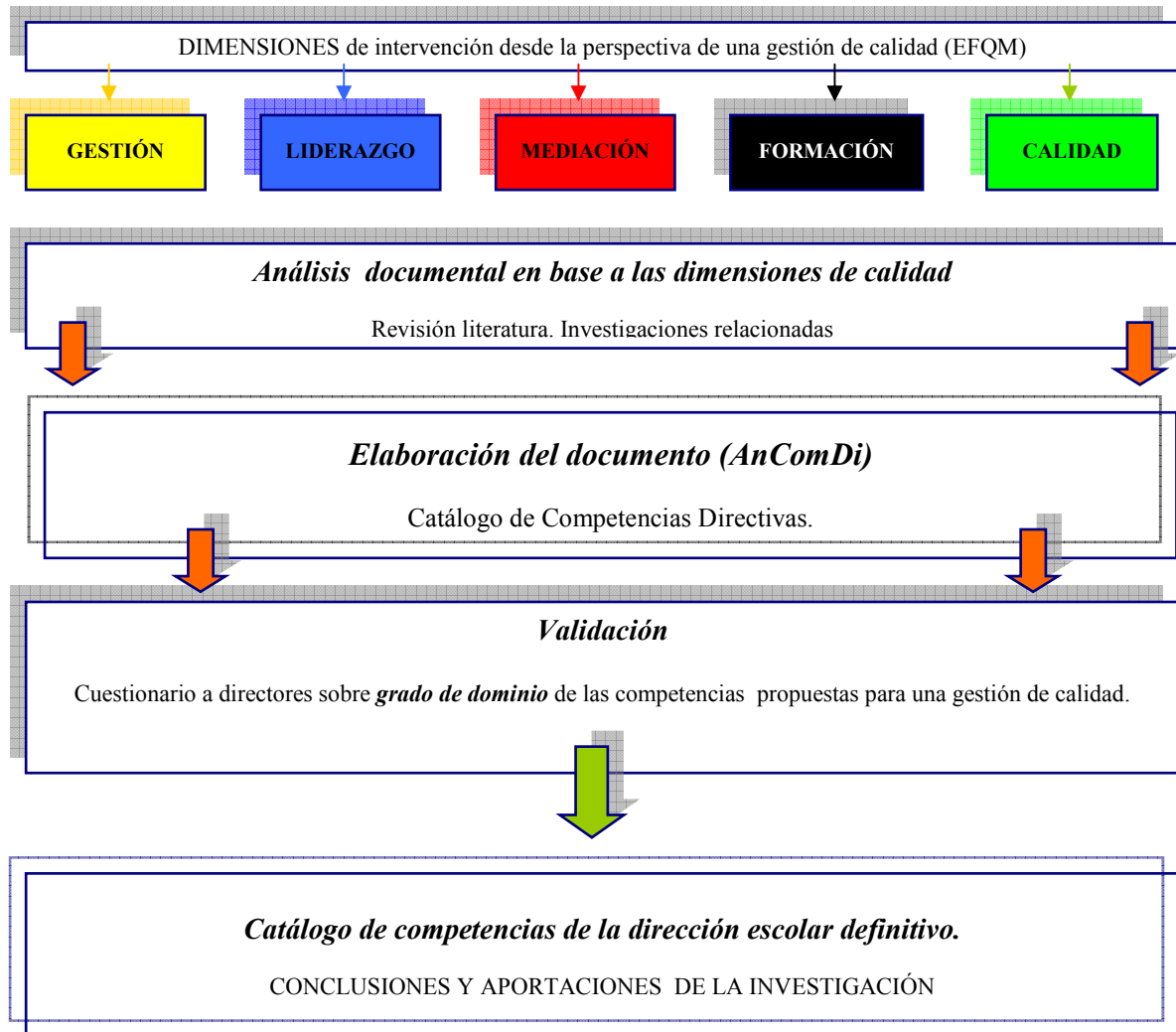
Nuestro propósito y por tanto el objeto de esta investigación es: *Elaborar un catálogo de competencias directivas escolares apoyado en investigación documental y validada desde la “voz” de los directores y directoras escolares.*

Tratamos de buscar las competencias más necesarias para ejercer una función directiva de calidad. El enfoque competencial, ligado a la actividad en la dirección escolar, hace de acuerdo con Teixidó (2008) que los propios directivos han de asumir un rol más activo en su desarrollo profesional. Igualmente pensamos de acuerdo con Poblete y Olalla (2002) que tener un catálogo de competencias de la dirección escolar nos permite un modelo coherente de desarrollo profesional y nos sirve para planificar la formación, la evaluación y la mejora continua de la función directiva escolar.

Hemos elaborado una estructura de dimensiones sobre las que agrupamos las competencias objeto de estudio que desde la perspectiva de la gestión de calidad hemos seleccionado. La elaboración se ha realizado tras un análisis documental que más adelante exponemos. Las dimensiones: **gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad** recogen de una manera nuclear, como trataremos de demostrar, las competencias directivas. Todas ellas las consideramos necesarias para realizar una gestión de calidad.

La siguiente figura representa de una forma esquemática el propósito de esta investigación.

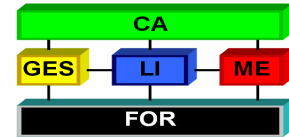
Figura 1: Propósito de la investigación

ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS *AnComDi*

Fuente: Elaboración propia

1.2. LAS HIPÓTESIS/PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las competencias genéricas (Teixidó, 2007b) de la dirección escolar (las que nosotros buscamos) son las que contribuyen a un mejor desempeño de conjuntos amplios de actividades, son las competencias que integran diferentes saberes: saber ser, saber hacer, conocer y convivir (Tobón, 2007). Nuestra pregunta de investigación, la que tratamos de dar respuesta a lo largo de este análisis documental es:



¿Cuáles deben ser las competencias profesionales que deben apreciarse en los directores escolares de los centros públicos de primaria, para realizar una gestión de calidad?

Al incorporar otros aspectos específicos relacionados con la práctica directiva surgen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué competencias profesionales debe poseer la dirección escolar referida a la gestión y organización del centro?
- ¿Qué competencias profesionales debe poseer la dirección escolar referida a ejercer el liderazgo pedagógico?
- ¿Qué competencias profesionales debe poseer la dirección escolar referida a los aspectos relacionales, a la mediación?
- ¿Qué competencias profesionales debe poseer la dirección escolar referida al conocimiento de la función directiva?
- ¿Qué competencias profesionales debe poseer la dirección escolar referida a mejorar la calidad del centro educativo?

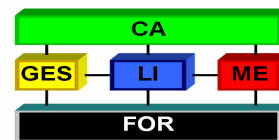
1.3. OBJETIVOS

Una vez formuladas las preguntas de investigación, nos proponemos los siguientes objetivos como meta de nuestro trabajo para aportar una propuesta clara y concreta al desempeño de la función directiva, desde el punto de vista del desarrollo competencial.

- **Elaborar un catalogo de competencias de la dirección escolar pública de primaria para una gestión de calidad.**

Como objetivos específicos:

- Identificar las competencias directivas relacionadas con la gestión.
- Identificar las competencias directivas relacionadas con el liderazgo
- Identificar las competencias directivas relacionadas con la mediación
- Identificar las competencias directivas relacionadas con la formación directiva
- Identificar las competencias directivas relacionadas con la calidad.



CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

2.1. GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA BASADO EN EL MODELO EFQM (FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD. VERSIÓN 2010)

Por supuesto que en educación la calidad es posible. Analizando los procesos y buscando las debilidades como oportunidades, podemos afirmar que el servicio educativo que prestamos es de calidad siempre y cuando las necesidades y expectativas de los usuarios quedan satisfechas. Según Martínez y Riopérez (2005), la calidad conseguida tiene que ver con la calidad de las metas pretendidas, concretadas en objetivos, criterios y estándares que dirijan su realización y la comprobación de su consecución.

La calidad en la educación se ha definido mediante un sistema de coherencias múltiples cuyas notas son funcionalidad, eficacia y eficiencia. Un sistema de gestión de calidad hace que todos los integrantes de la comunidad escolar se sientan protagonistas en la gestión, una gestión compartida en torno a una “misión”, “visión” y objetivos definidos. Entendemos por “misión”, según EFQM (2010), la razón de ser de la organización, confirmada por sus grupos de interés (profesores, familias y alumnos). La “visión”, sin embargo, es lo que la organización trata de alcanzar en el futuro, constituye la base junto con la misión para la planificación y la estrategia.

La función directiva ha adquirido una enorme complejidad en la actual sociedad del conocimiento; hoy día la gestión de una organización escolar necesita liderar no dirigir, contemplar la diversidad de las personas para promover la tolerancia, asumir una voluntad de servicio constante, planificar en base a una visión y unos objetivos compartidos, ofrecer buenos resultados y medir constantemente grados de satisfacción aplicando mejoras e innovando con nuevas tecnologías.

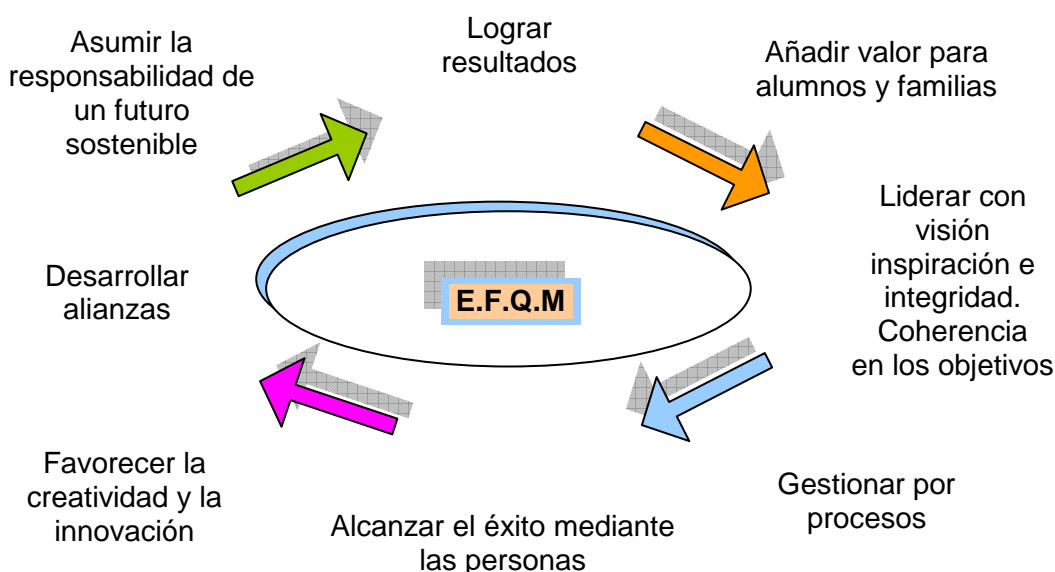
La gestión, hoy en día, está enfocada hacia el cambio, involucra a las personas y se apoya en ellas; tiene en cuenta los sentimientos y las emociones, pero también las ideas que las personas pueden compartir. La gestión actual debe inspirar confianza. Estas breves premisas nos llevan a un modelo de gestión en el que el liderazgo es eficaz en la medida en que consiga que los demás coadyuven en la misión, un modelo de gestión basado sobre todo en las personas, que

las implique, que aliente la satisfacción de los usuarios, aprenda de las mejores prácticas y busque la mejora continua.

De acuerdo con Cantón (2009), en la dirección escolar el tratamiento de las personas ha variado, ha pasado a ser el principal capital de las organizaciones, el recurso vital en un modelo de gestión de calidad. El elemento fundamental en la gestión de un centro educativo son las personas, su implicación y reconocimiento. Cuando los miembros de cualquier organización se sienten parte activa de la misma se genera un empoderamiento y disposición individual que favorece el éxito global, tal y como afirman algunas teorías como la del Empowerment en el ámbito empresarial.

El modelo de gestión que se expone en este marco teórico es un modelo de carácter humanista, cuya misión es ayudar a las organizaciones (un centro educativo es una organización inteligente, que aprende constantemente) y constituye un marco de referencia que proporciona para la gestión un lenguaje común, un libro de estilo, una coherencia conceptual que puede asumir el centro educativo. Nos referimos al modelo EFQM propiedad de la European Foundation for Quality Management, creada en 1988 bajo los auspicios de la Comisión Europea. Fue presentado en 1991 y revisado en 1999, 2003, y 2010. Siguiendo dicho modelo, podemos estructurar la gestión de calidad en ocho conceptos fundamentales, máximos exponentes de calidad y excelencia, que aparecen representados en la figura 2:

Figura 2: Exponentes de calidad según EFQM 2010.



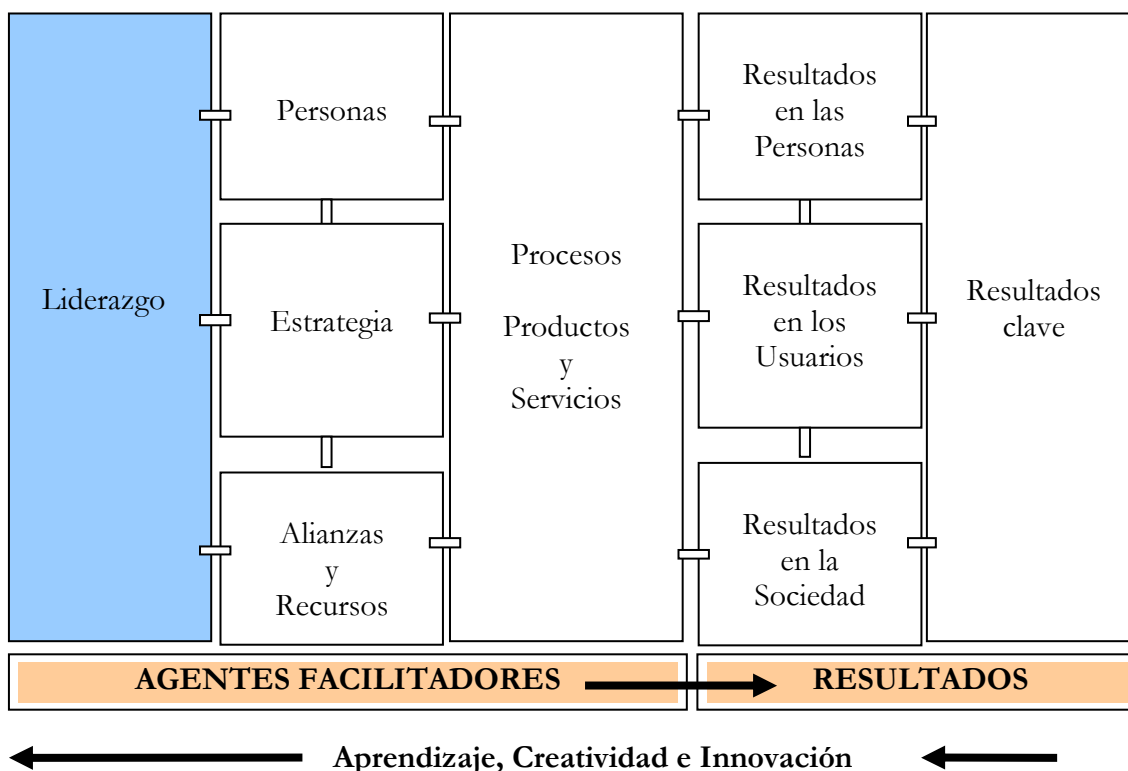
Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (www.efqm.org, visita julio 2012)

La utilización sistemática del modelo por parte de la dirección de un centro educativo permite establecer un sistema de gestión, un marco de trabajo basado en nueve criterios. Cinco de ellos se denominan agentes facilitadores y comprenden la totalidad de las áreas de gestión de la organización, lo que la organización “hace y cómo lo hace”: liderazgo, personas, estrategia, alianzas y recursos, procesos y servicios. Los cuatro restantes reflejan los resultados que la organización “alcanza y cómo los alcanza”: resultados en los usuarios (alumnos y familias), en las personas, en la sociedad y resultados clave.

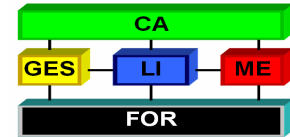
La lógica del Modelo se basa en que la consecución de resultados excelentes está directamente relacionada con la capacidad de liderazgo, la calidad de la estrategia y su despliegue a través de las personas, recursos y procesos; estos agentes facilitadores mejoran, a su vez, utilizando la información procedente de los “resultados” (EFQM, 2010).

La figura 3 representa el modelo EFQM con sus nueve criterios (cinco agentes facilitadores y cuatro resultados):

Figura 3: Modelo EFQM.



Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (www.efqm.org, visita julio 2012)



Los resultados excelentes en el rendimiento de un centro educativo se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la estrategia, que se hará realidad a través de personas, alianzas, recursos y procesos. Es evidente que la dirección escolar puede hacer una gran labor en favor de una gestión de calidad, puede actuar sobre los criterios, agentes facilitadores para mejorar y recoger información de los criterios resultados. Examinemos cada uno de los cinco criterios del modelo que actúan como agentes facilitadores, lo que un centro educativo puede hacer y cómo lo puede hacer para gestionar con calidad, Es un modelo ideal con el que por comparación el centro también puede autoevaluarse (tomado del modelo EFQM de Excelencia).

2.2. APROXIMACIÓN A LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR.

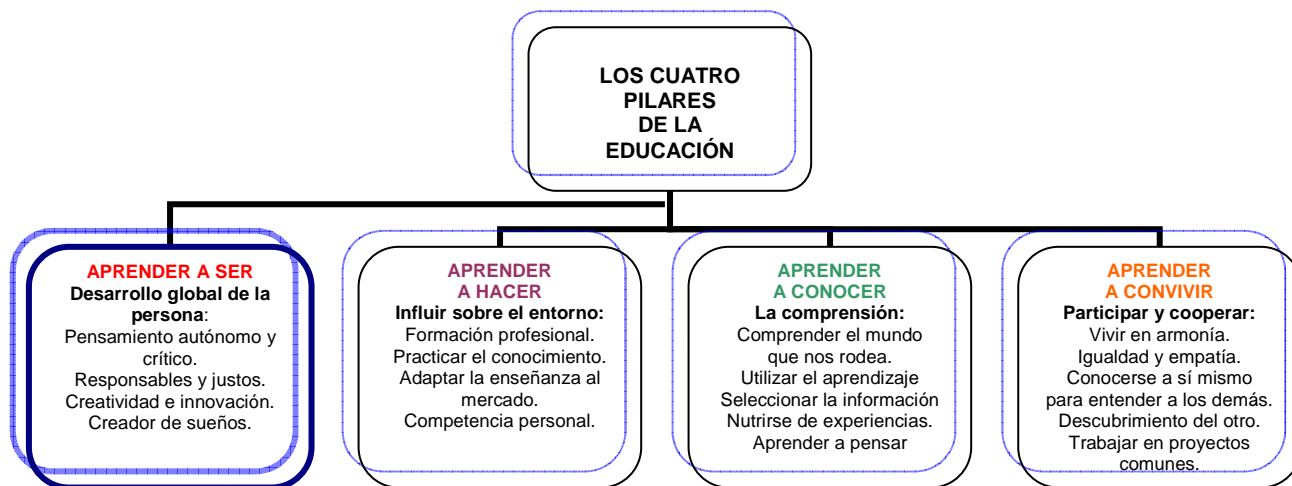
En noviembre de 1993 a instancias de D. Federico Mayor Zaragoza, Director General de la UNESCO, se crea una comisión internacional para que reflexionara sobre la educación y el aprendizaje en el inicio del siglo XXI. Jacques Delors preside dicha comisión, junto con un grupo de otras 14 eminentes personalidades del mundo procedentes de diversos medios culturales y profesionales. La Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI fue establecida oficialmente al servicio de la paz y el entendimiento internacional mediante la difusión de la educación, la ciencia y la cultura en provecho de toda la humanidad, y en 1996 elabora el informe a la UNESCO que titula: “La Educación encierra un tesoro”. En este informe, la Comisión reflexiona, analiza y propone políticas educativas a los países para que hagan frente a estos tres grandes desafíos:

- Contribuir a un desarrollo humano sostenible.
- El entendimiento mutuo entre los pueblos.
- Renovación de una democracia efectivamente vivida.

En su capítulo 4º, el informe hace referencia a los 4 pilares de la educación del siglo XXI. Explica el informe como la educación debe hacer frente a los retos de este siglo estructurándose en torno a cuatro aprendizajes fundamentales: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser (Delors, 1996). La Comisión estima que cualquiera de estos pilares en un sistema educativo debe recibir una atención equivalente y equilibrada.

La figura 4 representa esos cuatro pilares de la educación del siglo XXI propuestos en el informe Delors.

Figura 4: Los cuatro pilares de la educación del siglo XXI



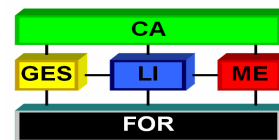
Fuente: Elaboración propia

Es con seguridad esta reflexión un punto de partida para el concepto de competencia, por tanto, merece la pena que exploremos un poco cada uno de estos “pilares del conocimiento” (Delors, 1996).

Aprender a conocer: significa adquirir los instrumentos de la comprensión, no es tanto la adquisición de conocimientos clasificados o codificados, se refiere más al dominio de los conocimientos, la posibilidad de utilizar el aprendizaje para desenvolverse en el medio, desarrollar sus capacidades profesionales. Supone aprender a aprender, debe ejercitarse la atención, la memoria y el pensamiento.

Aprender a hacer: significa poder influir sobre nuestro entorno, esta vinculado a la formación profesional, la práctica del conocimiento, ligado a aprender a conocer, a la demanda profesional de la sociedad, al mercado de trabajo, a la producción industrial. El nuevo reto educativo tiende a primar la competencia personal sobre la cualificación profesional.

Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás: se refiere a uno de los principales retos de la educación y de la enseñanza de nuestro tiempo. Tolerancia cero hacia la violencia, a cualquier forma de violencia, la convivencia se puede aprender en las aulas, el progreso de nuestras sociedades depende de ello y el aprendizaje es posible en climas de respeto y de convivencia pacífica. La Comisión propone el descubrimiento del gradual del otro y la participación en proyectos comunes como método para evitar y resolver conflictos latentes.



Aprender a ser: la educación debe contribuir a una educación integral, donde se contemple el desarrollo global de la persona: cuerpo, mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad, espiritualidad (Delors, 1996). La educación debe posibilitar que todos los seres humanos tengan un pensamiento crítico, juicio propio que le permita actuar ante las diferentes situaciones de la vida. En el siglo XXI se debe preparar al individuo de bagaje cultural, referencias, herramientas intelectuales para comprender el mundo y actuar en el de manera justa y responsable.

Partimos de este informe como fundamental en el inicio del siglo XXI para entender el concepto de adquisición de competencias en contra de como algunos sistemas educativos, algunas políticas educativas dan prioridad a la adquisición de conocimientos, sólo y a veces únicamente. Tradicionalmente la educación se ha centrado en “aprender a conocer” y en menor medida en “aprender a hacer”. Contrariamente nos posicionamos en una concepción de la enseñanza que equilibre y valore de forma adecuada cada uno de los cuatro pilares que el informe describe.

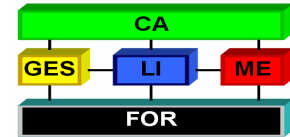
Estos conceptos están muy próximos a lo que entendemos por competencia tanto en materia educativa como en el aspecto de la formación específica de diferentes profesiones y de la formación permanente de profesorado y diferentes colectivos docentes. Entre estos colectivos incluimos a la dirección escolar.

2.2.1. EL ORIGEN

Parece ser que el concepto de competencia nace en el terreno de la formación profesional, de aquí se traslada a la educación obligatoria como competencias básicas y se transfiere a la titulaciones universitarias y la educación permanente como competencias profesionales.

A finales de 1960 en Alemania se abre un debate general sobre los planes de estudio y se comienza a hablar de cualificación que según nos dice Punk (1994) fue adoptado por la pedagogía de la formación profesional. De acuerdo con este autor las cualificaciones incluyen los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para una profesión determinada pero también se refieren a la flexibilidad y la autonomía. El término competencia, ligado al mundo laboral pensamos surge para suceder a “cualificación”, pretende añadir al concepto anterior el componente de adaptación de las personas a las diferentes situaciones y resolver con eficacia.

Fue en 1970 cuando el Consejo de Educación alemán estableció el concepto de “competencia” de los alumnos como objetivo global del proceso de aprendizaje, este concepto amplía el radio de acción de la cualificación en la participación en el entorno profesional y la organización y planificación del trabajo. Posee una competencia profesional quien dispone de



los conocimientos, destrezas, aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización y planificación del trabajo (Punk, 1994).

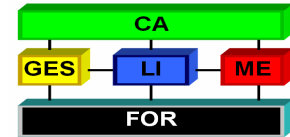
A partir de la década de los 90 la Unión Europea y la OCDE promueven investigaciones sobre temas de educación y aprendizaje basados en competencias: El proyecto Tuning (proyecto de 100 universidades europeas) inició sus trabajos desde 2001 y buscó el gran reto de creación de un Espacio Europeo de Educación Superior que permitiera aunar estructuras educativas en cuanto a titulaciones. Tuning en Europa implicó a las instituciones educativas y permitió un entorno con puntos de referencia comunes para las estructuras educativas y titulaciones en universidades europeas. De esta forma pueden ser comparadas y reconocidas en el espacio común europeo todas las titulaciones de sus estados miembros. El punto de partida del proyecto estuvo en la búsqueda de referencias comunes centrándose en las competencias. Tratan de comprender y rediseñar los currículos a partir de puntos de referencia comunes para poderlos comparar, con base en el respeto a su autonomía y a su diversidad.

El primer acuerdo de este proyecto era definir las competencias académicas generales en todas las titulaciones y el segundo definir las competencias específicas de cada titulación. Estas competencias se definen en conocimientos y destrezas. Tuning culminó su segunda fase en Europa en 2004 y la tercera en 2006, es una metodología internacionalmente reconocida.

La importancia ha sido tal que también se ha convertido en un referente utilizado por los organismos internacionales para evaluar los sistemas educativos, así la OCDE a través del programa de evaluación de resultados utiliza las competencias básicas como criterio e indicador de medida en los informes PISA (Programme for International Students Assessment).

Es sin duda el proyecto DeSeCo (Definición y Selección de Competencias) en su informe de 2002, en el marco de la OCDE y del tratado de la Unión Europea el motor de arranque que ha impulsado la unificación de procesos de actuación en política educativa en torno al concepto de “competencias básicas”, englobando en el concepto componentes como: conocimientos, destrezas, y actitudes para enfrentarse a demandas complejas (DeSeCo: 2002). Este proyecto ha pretendido proporcionar fundamentos teóricos para desarrollar las competencias clave (key competencies) y también tener indicadores comunes en los diferentes países para evaluar resultados educativos.

La red europea de información en educación Eurydice en 2003 lleva a cabo un estudio sobre la profesión docente en Europa: perfil, tendencias y problemática. En este estudio en 15 países analizados de la Unión Europea, todos hacen referencias al desarrollo de competencias clave.



La ley orgánica de Educación (LOE) y en su desarrollo legislativo de enseñanzas mínimas de primaria y secundaria así como El Real Decreto 1393/2007 por el que se establecen las enseñanzas universitarias oficiales, tienen su origen en las directrices europeas sobre todo del Informe DeSeCo y el resumen ejecutivo del mismo de 2005.

El estudio internacional sobre enseñanza y aprendizaje de la OCDE (2009), el llamado Informe TALIS (Teaching and Learning International Survey) estudia una serie de características que configuran la enseñanza y ofrece la primera comparación internacional sobre las condiciones de enseñanza aprendizaje en 23 países (16 de la OCDE y 7 asociados) aportando ideas innovadoras acerca de algunos factores que pueden explicar las diferencias en los resultados de aprendizaje reveladas por el programa PISA (Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos). No mide sólo los resultados de la enseñanza, enfoca características importantes que conforman la creación de entornos eficaces de enseñanza y aprendizaje. Analiza entre otros muchos aspectos: si los profesores se consideran preparados para enfrentarse a los desafíos que se les presentan, ideas actitudes y prácticas profesionales, la convivencia en el aula, el reconocimiento y las recompensas, los estilos de dirección, la evaluación y el retorno de información que reciben los profesores.

La teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner (1995) introduce ya la capacidad o disposición de una persona para dar solución a problemas reales y para producir nuevo conocimiento, así el concepto de competencia esta inmerso en el desarrollo y manifestación de las diferentes inteligencias, por medio de habilidades, tareas y valores.

El padre de las inteligencias múltiples insiste en que la inteligencia implica la habilidad necesaria para resolver problemas o para elaborar productos que son de importancia en un contexto cultural. Esta capacidad de resolver problemas permite abordar una situación en la cual se persigue un objetivo, así como determinar el camino que conduce a ese objetivo (Gardner, 1995)

Apoyados en los pensamientos de este autor concluimos que no nacemos con una competencia, las competencias no son innatas, se aprenden. La inteligencia en sus múltiples manifestaciones ayuda a desarrollar una competencia. La exigencia profesional del entorno, la resolución de problemas específicos motiva la adquisición de competencias y la experiencia, la enseñanza formal y no formal, el entorno o contexto cultural, en definitiva múltiples estímulos, ayudan a desarrollar capacidades específicas, competencias.

2.2.2. HACIA UNA DEFINICIÓN:

Ante la utilización ya generalizada, que como vemos, se hace de este vocablo en todos los aspectos educativos formativos de evaluación y diagnóstico internacional, es imperativo

ajustar su significado para acercarlo al motivo de nuestra investigación de análisis de la función directiva.

La palabra competencia proviene del latín *competentia*, que significa competir. Tiene diferentes significados; según la RAE, disputa, rivalidad, oposición o contienda entre personas o grupos, pero también significa *incumbencia*, pericia, aptitud, idoneidad, capacidad para hacer algo o intervenir en un determinado asunto. En el estudio que nos ocupa, por supuesto, nos referimos al significado de pericia, de capacidad que podemos decir nace en el campo de la formación profesional y se traslada a todos los ámbitos educativos.

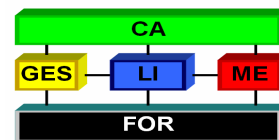
La polisemia de esta palabra puede confundir y por ello hemos de ajustar su significado, nos acercamos de acuerdo con el trabajo de Vargas, Bas y Pérez (2011) que cita a distintos autores entre ellos a Lévy-Leboyer, (2003), Zabalza (2003), Pérez y Pérez (2005) que utilizan al referirse a este concepto de competencia características como: conocimientos, conductas, habilidades personales, aptitudes y actitudes. Vargas *et al.* (2011) concluye que la competencia abarca un conjunto de conductas organizadas que se ponen en marcha en una situación precisa. En las competencias se incluyen los conocimientos y la aplicación correcta de los mismos pero también las habilidades personales, las emociones, los valores y el contexto en el que se desarrolla (Vargas *et al.* 2011).

Estamos en total acuerdo con estos autores que vinculan competencia con actividad. La resolución satisfactoria de una situación implica poseer cierta competencia profesional, no sólo son conocimientos memorizados, es también un potencial de conductas adquiridas que se ponen en funcionamiento ante determinadas situaciones, para intentar resolverlas satisfactoriamente. Este bagaje de conductas no sólo se adquiere con la enseñanza formal, se adquiere también en la interacción con el entorno y en el conocimiento de uno mismo y sus posibilidades.

Son muchos los autores y organismos que definen lo que se entiende por competencia o enumeran componentes, aspectos que debe tener una competencia, intentamos en el siguiente cuadro resumir algunos que tienen especial interés por su aplicabilidad a las competencias de la dirección escolar, nos apoyamos en algunas definiciones en el trabajo realizado por López (2010) y por Rico y Lupiañez (2008)

Cuadro 1: Definiciones de competencias

Año	Autor Organismo	Componentes	Clave	Definición
1997	Philippe Perrenoud	Conocimientos, habilidades actitudes	Movilizar recursos cognitivos	Capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones.
2000	Manuel Poblete.	Conocimientos,	Buen	Conocimiento, capacidad, habilidad o destreza



	Universidad de Deusto	capacidad, habilidad o destreza	desempeño y actuación	adquirida que da lugar a un buen desempeño y actuación.
2002	Bolivar	Subyacentes	Actuación de éxito	Característica subyacente que está relacionada con una actuación de éxito en el trabajo
2000	OCDE DeSeCo	Habilidades, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento	Responder a demandas	Capacidad de responder con éxito a las demandas complejas y llevar a cabo las tareas de forma adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz.
2003	OCDE Tuning	Conocimiento, y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades	Combinación de atributos	Combinación de atributos con respecto al conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñar la competencia.
2004	Sarramona	Conocimientos, habilidades, actitudes.	Poner en práctica	Capacidad de poner en práctica conocimientos habilidades y actitudes para resolver problemas y situaciones
2007	Cesar Coll y Marchesi	Conocimientos y saber utilizarlos	Desenvolverse en un ámbito	Tener los conocimientos necesarios para desenvolverse en un ámbito determinado y ser capaz de utilizarlos actuando con eficacia en el desarrollo de actividades y tareas relacionadas con la persona competente.
2007	Joan Teixidó	Recursos: conocimientos, aptitudes, valores, informaciones, rasgos de personalidad, habilidades	Uso integrado de recursos en tiempo real	Capacidad de identificar los recursos (conocimientos, aptitudes, valores, informaciones, rasgos de personalidad, habilidades) ser conscientes de ello, movilizarlos y ponerlos en acción cuando la situación lo requiere. Además se adquiere la competencia con el uso integrado de los recursos y se demuestra en el transcurso de la acción en tiempo real.
2010	Grupo de trabajo colaborativo JCyL. Formación del Profesorado	Conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas, valores, actitudes y comportamientos	Uso consciente.	Es el uso consciente de los propios conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas, valores, actitudes y comportamientos para resolver situaciones y problemas concretos, superando retos, cumpliendo las funciones encomendadas y alcanzando los fines propuestos.

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión podemos resumir que los componentes de una competencia más necesarios de adquirir en la dirección escolar, van mucho más allá de lo pura y meramente cognitivo. Dominar una competencia directiva requiere según la mayoría de los autores, no sólo **conocimientos, también habilidades, aptitudes, valores y/o comportamientos sociales**. Estos componentes se activan para responder conscientemente a demandas, para actuar con eficacia, de una forma integrada y en un contexto educativo determinado.

2.2.3. CLASIFICACIONES DE COMPETENCIAS RELACIONADAS CON LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

Ante la avalancha de clasificaciones disponibles sobre el término vamos a centrarnos en aquellas que se relacionan con el bienestar social (DeSeCo, 2005), con la formación de los docentes (Perrenoud, 2004 y JCyL, 2011) y la referida a la función directiva (Teixidó, 2007b), (García y Poblete 2003b) y Álvarez (2006b).

En primer lugar debemos nombrar por su importancia y punto de partida de otras clasificaciones, la que realiza el informe DeSeCo que pretende clasificar las competencias que son importantes para el bienestar social, económico y personal acordes con el nuevo panorama de la educación superior en Europa (OCDE, 2005).

Las sociedades actuales demandan cada vez más personas que puedan solucionar la complejidad y manejar la incertidumbre en muchas áreas de sus vidas. Considera el informe que la competencia comprende además de conocimientos y destrezas, la habilidad de enfrentarse a demandas complejas, apoyándose y movilizandorecursos psicosociales en un contexto en particular.

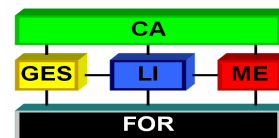
Cada competencia clave debe, según el informe DeSeCo (2005):

- **Contribuir a resultados valiosos** para sociedades e individuos. Beneficios medibles para fines económicos y sociales.
- **Ayudar a los individuos a resolver importantes demandas en variedad de contextos.** Beneficios en situaciones diferentes, y en diferentes aspectos cotidianos.
- **Ser relevante tanto para los especialistas como para todos los individuos.** Se da importancia a las competencias transversales, no sólo las específicas de un oficio o forma de vida, sino aquellas que todos deberían aspirar a desarrollar.

El cuadro 2 resume la clasificación de las competencias necesarias para el bienestar social, económico y personal propuestas en el informe DeSeCo.

Cuadro 2: Clasificación de Competencias DeSeCo

CLASIFICACIÓN COMPETENCIAS BIENESTAR SOCIAL	
CATEGORÍA	COMPETENCIA
1º Usar las herramientas de forma interactiva.	Uso interactivo del lenguaje, los símbolos y los textos. Uso interactivo del conocimiento y la información. Uso interactivo de la tecnología.



2º Interactuar en grupos heterogéneos	<p>Relacionarse bien con otros.</p> <p>Cooperar y trabajar en equipo.</p> <p>Manejar y resolver conflictos.</p>
3º Actuar de manera autónoma	<p>Actuar dentro del contexto del gran panorama.</p> <p>Formar y conducir planes de vida y proyectos personales.</p> <p>Defender y asegurar derechos e intereses,</p>

Fuente: Adaptado de DeSeCo (2005)

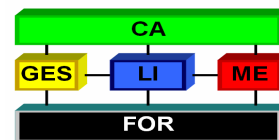
Joan Teixidó Saballs y el Grup de Reserca en Organització de Centres (GROC) trabaja sobre la clasificación de las competencias de los directivos escolares (Teixidó, 2007b) en el análisis de la dirección escolar desde una perspectiva competencial. Se trata de ayudar a adquirir mayor consciencia del desempeño de la dirección en un centro determinado, en un contexto de trabajo diferente y analizar enfocado hacia la mejora continua las fortalezas competenciales para aprovecharlas, y las posibilidades de mejora para plantear itinerarios de mejora profesional, combinando diversas modalidades de formación: grupos de autodesarrollo, práctica reflexiva, mentoraje, *coaching*, etc (Teixidó, 2008).

El modelo competencial que propone Teixidó (2008) relaciona atributos personales del directivo con las tareas que según las características de la organización educativa que dirige y la cultura de la organización debe realizar. Teixidó (2008) considera que en estos atributos, de los que se tienen conciencia y se desarrollan de una forma singular, se mezclan múltiples aspectos: aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, conocimientos, concepto de uno mismo, motivaciones, etc.

El siguiente cuadro representa el inventario de competencias clave de la dirección escolar (Teixidó, 2007b).

Cuadro 3: Competencias clave de la dirección escolar Joan Teixidó

COMPETENCIAS	
Adaptación al cambio	Fortaleza interior
Autogestión	Liderazgo
Autonomía	Organización
Compromiso	Orientación al aprendizaje de los alumnos
Comunicación	Participación



Control emocional	Relaciones interpersonales
Desarrollo personal	Resolución de problemas
Desarrollo profesional de colaboradores	Trabajo en equipo
Energía	

Fuente: (Teixidó, 2007b)

El catálogo fue validado pasando una encuesta a 150 directivos de Toledo y La Coruña, analizando la importancia para la función directiva y el grado de dificultad de adquisición de la competencia. Los directivos encuestados otorgan un nivel de importancia alta en las 17 competencias analizadas. Los valores más altos son: trabajo en equipo, liderazgo, compromiso ético, comunicación y fortaleza interior. Las competencias con mayor dificultad de adquisición son: control emocional, liderazgo, fortaleza interior y adaptación al cambio.

Según Perrenoud (2004) la competencia es una capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones. Estos recursos cognitivos son conocimientos, habilidades y actitudes y se ponen en funcionamiento en situaciones únicas y diferentes. Las operaciones mentales que se producen permiten actuar en esa situación y adaptarse a ella. Las competencias profesionales se adquieren con formación y con experiencia del practicante.

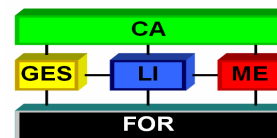
Las competencias para la formación permanente del docente aparecen estructuradas en diez familias, que el autor llama competencias de referencia. Podemos decir que son los dominios fundamentales para la formación del profesorado. Posteriormente estas diez familias se estructuran en un segundo nivel con 44 competencias más concretas y específicas.

El siguiente cuadro representa las diez nuevas competencias para enseñar según Perrenoud (2004:15).

Cuadro 4: Clasificación de competencias para enseñar de Philippe Perrenoud

CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA ENSEÑAR	
Organizar y animar situaciones de aprendizaje.	Participar en la gestión de la escuela
Gestionar la progresión de los aprendizajes.	Informar e implicar a los padres
Elaborar y hacer evolucionar los dispositivos de diferenciación	Utilizar las nuevas tecnologías
Implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo	Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión
Trabajar en equipo	Organizar la propia formación continua

Fuente: Perrenoud (2004)



Concluyendo esta clasificación de competencias para la formación, resaltamos para la función directiva el desarrollo de la cooperación en grupos heterogéneos, fomentar la participación y el trabajo en equipo, compartir la gestión, hacer frente a los conflictos, implicar a la comunidad educativa, desarrollar la competencia tecnológica como recurso, afianzar la competencia en la transmisión de valores y la de organizar su propia formación. Todas ellas destacan por ser perfectamente aplicables y deseables en la formación de la dirección escolar.

Desde el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Deusto recogemos el trabajo desarrollado por Manuel Poblete y Ana García Olalla que han centrado su trabajo en la elaboración de un perfil de competencias directivas que permita integrar en un modelo coherente de desarrollo profesional la evaluación, la formación y la mejora en los profesionales directivos. Entienden estos autores que las competencias comprenden el conocimiento, la capacidad, habilidad o destreza adquirida, que da lugar a un buen nivel de desempeño y actuación (Poblete, 2000).

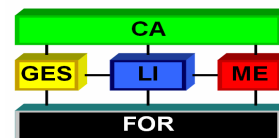
Para seleccionar las competencias los autores utilizan como fuente básica un perfil de funciones definidas para los directivos. Se elabora así una clasificación de funciones cuyas categorías responden a las dimensiones de funcionamiento de un centro educativo. Integrando en este enfoque trabajos anteriores realizados sobre el Modelo de Competencias de la Universidad de Deusto, proponen una clasificación de 14 competencias directivas. El siguiente cuadro representa la propuesta de competencias directivas de Poblete y García Olalla (2003b).

Cuadro 5: Clasificación de Competencias directivas de Poblete y García Olalla

COMPETENCIA	
Planificación	Negociación
Toma de decisiones	Coaching
Relaciones interpersonales	Orientación al logro
Pensamiento analítico sistémico	Espíritu emprendedor
Comunicación	Innovación
Resistencia al estrés	Orientación al aprendizaje
Liderazgo	Comportamiento ético

Fuente: <http://páginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/comunicaci%C3%B3nAUTONOMA.htm>

Las 14 competencias se pasaron en cuestionario a unos 200 miembros de equipos directivos escolares en escala tipo Likert del 1 al 4 y se preguntaba el grado de acuerdo con cada uno de los comportamientos en el trabajo (de las 14 competencias). Todas las competencias tuvieron una puntuación superior a 2.5 y las más destacadas fueron las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, coaching y negociación.



Manuel Álvarez (2006b) al tratar de definir el perfil profesional para la dirección de la escuela pública, manifiesta que el director profesional debe demostrar un conjunto de habilidades y destrezas que hacen referencia a la autonomía y criterios propios de desarrollo de su trabajo adquiridos por su experiencia y de su itinerario formativo personal.

Al diseñar las capacidades específicas de esa dirección profesional distingue cuatro ámbitos profesionales y las capacidades que se exigen al directivo en cada uno de esos ámbitos.

El cuadro siguiente representa la clasificación de capacidades directivas por ámbitos de trabajo profesional (Álvarez, 2006b)

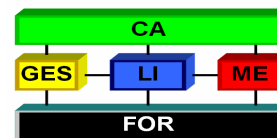
Cuadro 6: Capacidades directivas de Manuel Álvarez

CLASIFICACIÓN CAPACIDADES DIRECTIVAS
Capacidad de organizar el trabajo propio y de sus colaboradores. Capacidad de tomar decisiones personalmente y en equipo Capacidad de controlar y supervisar los procesos y las personas
Planificar y crear estructuras operativas Ajustar la actividad a procedimientos normativos previos
Elaboración de proyectos de innovación El estudio e investigación de nuevas estrategias de aprendizaje.
Capacidad de motivar e incentivar al personal Capacidad de relación e interacción Capacidad de implicación de la gente alrededor de un proyecto que ilusione

Fuente: Álvarez (2006b)

En último lugar nos vamos a referir a la clasificación de competencias en el que se basa la formación permanente del profesorado de la Junta de Castilla y León, nos referimos al Modelo de Competencias Profesionales del Profesorado, elaborado por la Consejería de Educación en 2011. El modelo es fruto de varios años de trabajos y experiencias profesionales que con la tutela de la Dirección General de Calidad Innovación y Formación del Profesorado, un grupo de trabajo (profesionales de la formación y docencia) coordinado por el Centro Superior de Formación del Profesorado y el Servicio de Formación del Profesorado han elaborado este documento que se ha convertido en el referente de cualquier actividad formativa docente.

En este decálogo competencial para la formación permanente del profesorado en Castilla y León se entiende que el profesor competente es el que usa sus conocimientos,



capacidades, habilidades, destrezas, valores, actitudes y comportamientos para conseguir el reto de educar a sus alumnos (JCyL, 2011).

Las 10 competencias profesionales del profesorado se clasifican dentro del modelo europeo identificado en los ámbitos de: saber, saber ser, saber hacer qué, saber hacer cómo y saber estar. Cada una de estas 10 competencias se divide posteriormente en otras 40 competencias más específicas. El siguiente cuadro representa la clasificación a la que hacemos referencia (JCyL 2011: 11).

Cuadro 7: Competencias para la formación del profesorado JCyL

CLASIFICACIÓN COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL PROFESORADO	
Competencia científica.	Competencia en trabajo en equipo.
Competencia intra e inter personal.	Competencia en innovación y mejora.
Competencia didáctica.	Competencia comunicativa y lingüística.
Competencia organizativa y de gestión del centro.	Competencia digital.
Competencia en gestión de la convivencia.	Competencia social-relacional

Fuente: Trabajos de JCyL (2011)

Podemos destacar la competencia científica de la función directiva, la competencia organizativa y de gestión, la competencia en innovación y mejora, la competencia digital, el trabajo en equipo, la de gestionar la convivencia y la social relacional. Todas ellas importantes para ejercer con calidad la dirección de un centro escolar.

2.2.4. EL CONCEPTO DE COMPETENCIA EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR:

Como ya se ha apuntado con anterioridad, al referirnos a la dirección escolar, el vocablo competencia se ha utilizado como sinónimo de *función* incluso *incumbencia*, algo que compete a la dirección, aquello de lo que debe responsabilizarse o *hacerse cargo*; son las obligaciones del director, y sobre lo que se le puede evaluar. Pero el concepto ha evolucionado en los últimos tiempos hacia la afección de *capacidad*. Aunque tienden a confundirse los vocablos competencias de la dirección escolar y funciones de la dirección escolar. Nada más lejos de nuestro enfoque en este estudio, para nosotros las funciones de la dirección escolar son las atribuciones que la LOE otorga al director por ostentar el cargo, por desempeñar la función directiva, algo que debe por ley hacer.

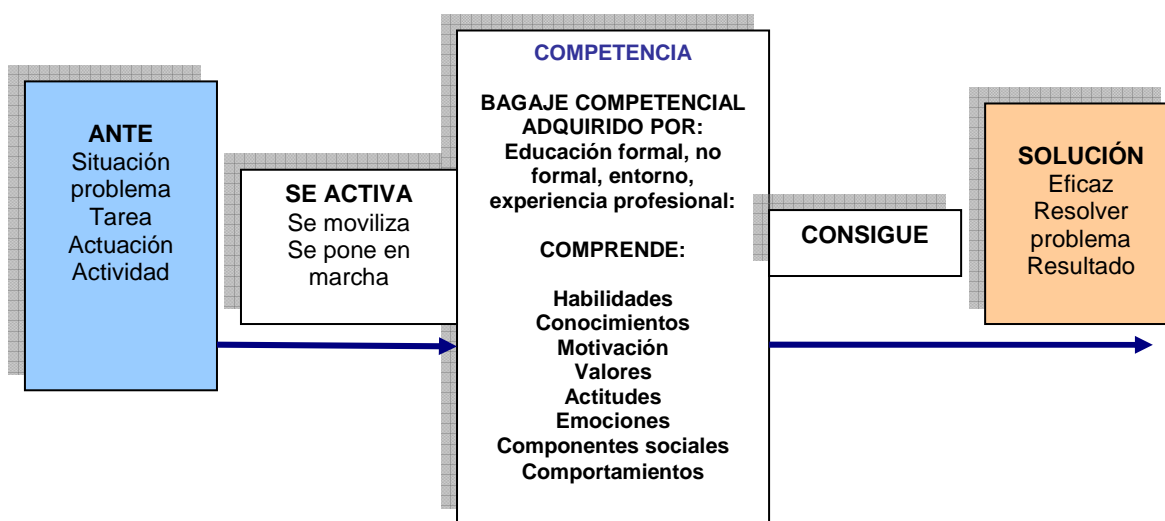
En cambio, en este estudio, asumimos la definición que de las mismas realiza el informe DeSeCo (2002) para las competencias clave que los individuos deben adquirir.

Capacidad de responder a las demandas complejas y llevar a cabo las tareas de forma adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz (DeSeCo, 2002).

Así entendemos por competencia de la dirección escolar las habilidades prácticas, los conocimientos adquiridos, la motivación, los valores éticos, las actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento de un director o directora, que se ponen en marcha, se movilizan, se activan conscientemente para resolver situaciones, enfrentarse a problemas, dar soluciones y conseguir resultados eficaces en la dirección de un centro educativo.

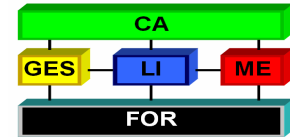
La figura 5 representa la definición de competencia que utilizaremos a lo largo del trabajo de investigación.

Figura 5: Definición Competencia función directiva escolar



Fuente: Elaboración propia

Consideramos que adquirir una competencia ayuda al director a desenvolverse ante unas determinadas tareas, actividades o exigencias profesionales referidas al ejercicio de la dirección escolar. Es algo aprendido, una disposición y preparación que debe usarse, para responder a demandas concretas y resolverlas con eficacia. Toda competencia directiva incluye el *saber saber hacer y voluntad de hacer* en centros determinados y ante proyectos educativos específicos. Esta idea de no solo conocer lo relativo a la dirección escolar, sino también saber reflexionar y actuar, es el enfoque que se pretende en el diseño de competencias directivas.



Los principales conceptos que manejamos en la definición de competencia es importante clarificarlos para centrar la definición competencial referida anteriormente y ajustar el objeto de nuestra investigación:

- **Habilidades directivas:** aptitudes, capacidad del director para desarrollar con éxito una actuación.
- **Conocimientos de la dirección escolar:** bagaje de información-formación adquirida y procesada sobre las principales áreas de conocimiento relacionadas con la dirección escolar, para nosotros, relacionadas con la gestión, el liderazgo, la mediación, la calidad y la administración. Conocimientos técnicos y de relaciones interpersonales.
- **Actitudes, valores, emociones de la dirección escolar:** son conceptos intrapersonales que el director se forma de si mismo, pero también la conciencia de su potencialidad, ser consciente de su fortaleza y debilidad en estos aspectos. La confianza, seguridad y el reconocimiento de sus limitaciones.
- **Motivación y comportamiento de la dirección escolar:** el reconocimiento social, la superación personal, el progreso, la consideración de servicio educativo determinan o pueden determinar la conducta, el comportamiento del directivo.
- **Componentes sociales:** los centros educativos como organizaciones dinámicas e inteligentes están rodeados de un entorno social activo que tiene gran importancia y poder a la hora de activar una competencia directiva para resolver una situación o actuar en una línea determinada.

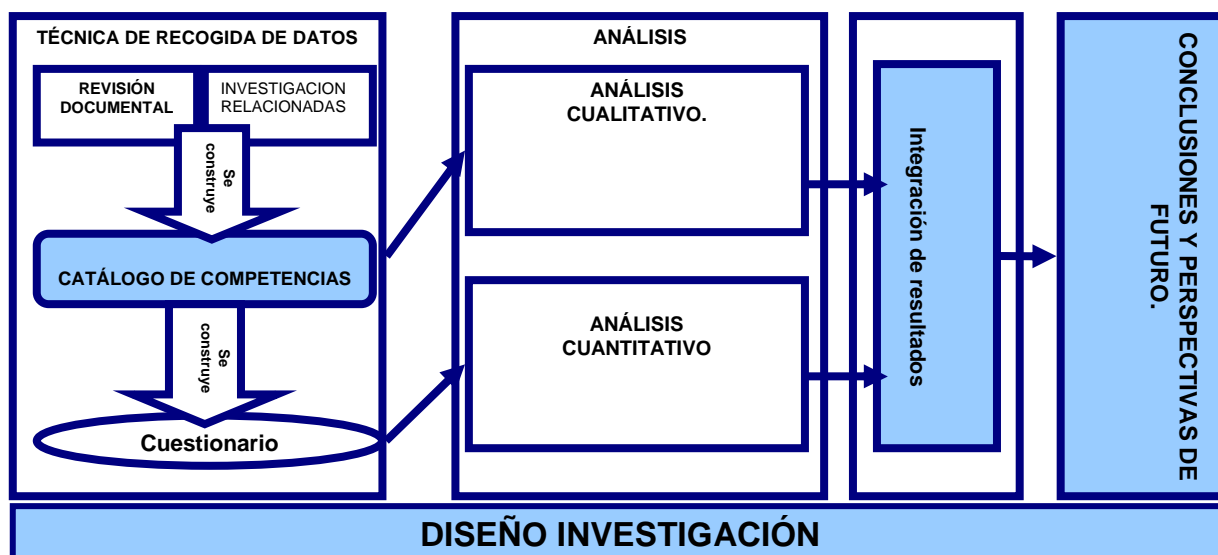
CAPITULO III: METODOLOGÍA

El diseño de investigación se sitúa en la complementariedad metodológica, basada en métodos cuantitativos y cualitativos:

- Métodos cualitativos: análisis documental, para elaborar un catálogo de clasificación de competencias directivas agrupadas en dimensiones;
- Métodos cuantitativos: diseño correlacional por encuesta a través de cuestionario de escala con la finalidad de obtener de forma sistemática y ordenada información sobre variables de la investigación.

La figura representa el método de investigación utilizado.

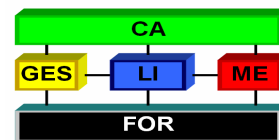
Figura 6: diseño método de investigación



Fuente: Elaboración propia

En este diseño de investigación nos proponemos dos retos:

- Elaborar un documento que permita una clasificación de competencias de la dirección escolar de primaria desde la perspectiva de la gestión de calidad.
- Partiendo de este catálogo de competencias se elabora el cuestionario dirigido a los directores o directoras de los centros públicos de primaria, para realizar el análisis empírico y conocer desde la voz de la dirección, la **importancia** de estas competencias para una gestión de calidad.



En el análisis cualitativo de acuerdo con autores como Rodríguez, Gil y García (1996) realizamos las fases de reducción de datos con el siguiente proceso: En primer lugar, la separación de unidades, clasificación de elementos, síntesis y agrupamiento. La segunda fase ha sido la de disposición y transformación de la información y la tercera el análisis de los resultados y la extracción de conclusiones (catálogo de competencias dirección escolar ANEXO II).

Para el análisis cuantitativo se ha realizado un cuestionario (Ver anexo III) coincidente con el catálogo de competencias elaborado, preguntamos a los directivos de los centros públicos de infantil y primaria de Palencia sobre el grado de dominio (del 1 al 10) en que los directores deben poseer las competencias propuestas. Consideraremos validadas todas aquellas puntuadas por encima del 5, y desechemos las que no alcancen esa puntuación.

1. DIMENSIONES DE ESTUDIO. DEFINICIONES

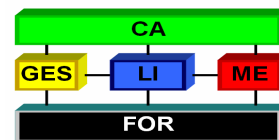
Partimos del modelo EFQM (2010) recogemos los conceptos clave y realizando una síntesis conceptual llegamos a establecer unas dimensiones de estudio *a priori* base para el agrupamiento de competencias.

Partiendo de los criterios agentes facilitadores (lo que la organización “hace y cómo lo hace”) y resultados (lo que la organización consigue) del Modelo EFQM de gestión de calidad, se extraen las siguientes dimensiones que encauzan nuestro estudio: **gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad**. El diseño de las competencias directivas que pretendemos debe poseer un equilibrio de estas dimensiones como garante de la calidad deseada.

Vamos así construyendo el documento base para la validación empírica posterior. El cuadro 10 siguiente representa la relación que establecemos.

Cuadro 8: construcción dimensiones ANTADI desde el EFQM

CRITERIOS EFQM 2010	CONCEPTOS CLAVE	CONVERSIÓN EN DIMENSIONES DE ESTUDIO
LIDERAZGO: desarrolla y facilita la consecución de objetivos.	Los líderes son modelos de referencia, desarrollan la misión visión, valores, impulsan la mejora, se implican en la gestión, impulsan cambios, refuerzan una cultura de mejora, interactúan con familias y exterior. Modelo de referencia. Impulsan la mejora. Se implican. Refuerzan. Flexible. Gestionan el cambio.	LIDERAZGO: conducir equipos de trabajo, proyectos de centro, dedicación a determinados programas. Proyección externa. CALIDAD: reconocer y valorar profesorado. Satisfacción familias y alumnos. Liderar la innovación y la mejora continua. MEDIACIÓN: ejercer escucha activa, preocuparse por el estado emocional.
ESTRATEGIA: misión y visión centrada en los grupos de interés (profesores, alumnos,	Necesidades de los grupos de interés (familias, profesorado, alumnos, sociedad). Formulada de forma clara y coherente, se comunica a toda la organización, se evalúa y revisa periódicamente.	CALIDAD: medir satisfacción de grupos de interés. Aplicar planes de acción y mejora.



familias, sociedad en general)		
PERSONAS: valoran al profesorado, se preocupan, planes de gestión de personal.	Planificación gestión y mejora de los recursos personales, desarrollo el conocimiento y la capacidad de las personas, trabajo en equipo coordinado, personal bien comunicado, diálogo con profesorado, recompensa y reconocimiento	GESTIÓN: gestión de la información. LIDERAZGO: compartir responsabilidades, equipos, proyectos. MEDIACIÓN: ejercer escucha activa, preocuparse por el estado emocional. CALIDAD: reconocer méritos y esfuerzos. FORMACIÓN: como dirección y como docente.
ALIANZAS Y RECURSOS: alianzas externas, recursos internos.	Gestión de alianzas externas, recursos económicos, mantenimiento de edificios y materiales, gestión de la tecnología y del conocimiento.	GESTIÓN: gestión de recursos materiales, económicos, gestión de la información. LIDERAZGO: proyección del centro al exterior.
PROCESOS: diseño de los procesos de gestión de toda la organización enfocados a generar mayor valor y mejores resultados.	Procesos diseñados de forma sistemática, introducción de mejoras mediante la innovación y el aprendizaje. Se revisan y evalúan los procesos. Delegar responsabilidades y liderazgo estableciendo propietarios de procesos. Gestionar buenas relaciones con familias.	GESTIÓN: gestionar programas, proyectos, recursos e instalaciones, información y personas. LIDERAZGO: coordinar reuniones de trabajo y proyectos. Dedicación a programas. CALIDAD: medidas dirigidas a mejorar los resultados escolares.
RESULTADOS: EN CLIENTES, PERSONAS, SOCIEDAD Y RESULTADOS CLAVE.	Se miden los resultados obtenidos, se valoran y se proponen acciones de mejora continua. Se valoran los resultados escolares y se valora la motivación y satisfacción de profesorado, alumnado y familias. También se valora los resultados alcanzados con respecto a la sociedad (percepciones del entorno respecto al centro). Se identifican los resultados clave del centro educativo.	CALIDAD: Autoevaluarse internamente, acreditaciones, grados de satisfacción. Mejorar resultados escolares. Mejorar resultados clave del centro. Innovación.

Fuente: Elaboración propia

Apoyados en este reconocido modelo de gestión de calidad integramos las cinco grandes dimensiones sobre las que las direcciones de los centros deben desarrollar competencias: **gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad.**

El siguiente cuadro, que encauzará todo el proceso, representa la formulación de las **dimensiones de estudio** en las que agrupamos las diferentes competencias:

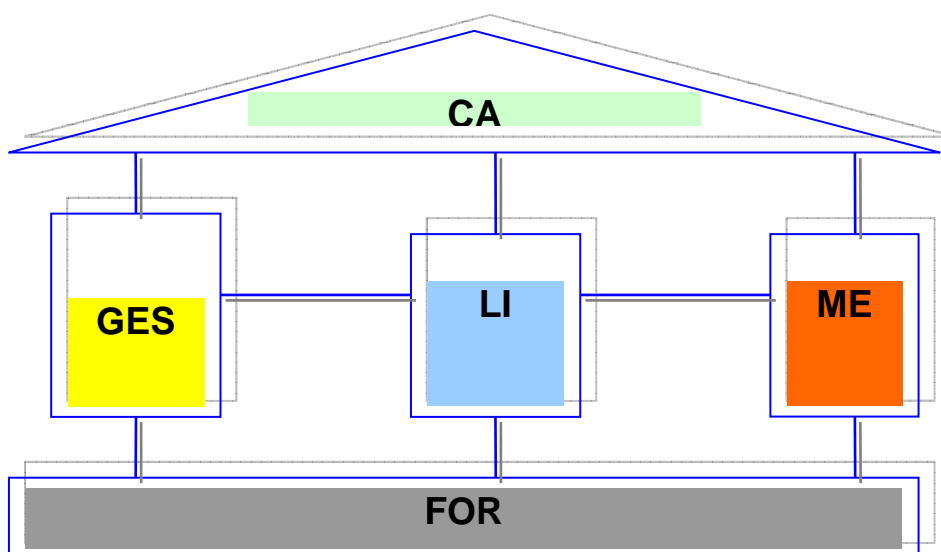
Cuadro 9: Dimensiones de estudio

DIMENSIONES		COMPETENCIAS
GESTIÓN DE CALIDAD DE UN CENTRO	GESTIÓN	Competencia organizativa y de gestión del Centro
	LIDERAZGO	Competencia en ejercer el liderazgo
	MEDIACIÓN	Competencia social-relacional
	FORMACIÓN	Competencia científico cognitiva de la función directiva
	CALIDAD	Competencia en mejora de la calidad

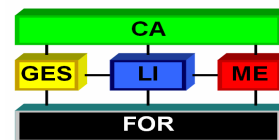
Fuente: Elaboración propia

Todas las dimensiones se complementan y relacionan entre sí, están en constante interacción. Tres de las cinco dimensiones las consideramos clave en toda función directiva (**gestión, liderazgo y mediación**) son los pilares del edificio. Las dos restantes son transversales. La base en la que todas las demás se apoyan (**formación**) y el tejado, que cobija, da valor añadido, consigue mejorar resultados y hace que todas las demás sean eficientes (**calidad**). El equilibrio de estas cinco dimensiones es básico en una dirección escolar. Esta idea queremos reflejarla en figura siguiente.

Figura 7: Dimensiones de estudio



Fuente: Elaboración propia



Por **gestión** entendemos todos aquellos comportamientos y tareas relacionadas con la organización: gestión de recursos humanos, materiales, didácticos, económicos, y digitales, transmisión de información, organización y mantenimiento del centro y también competencias relacionadas con procesos administrativos.

El **liderazgo** engloba, sin embargo, todos aquellos comportamientos y tareas relacionadas con ejercer liderazgo pedagógico: liderar reuniones de órganos colegiados, de comisiones, de equipos humanos, conducir proyectos, compartir responsabilidades, abrirse al entorno y proyectar el centro.

Dentro de la **mediación** incluimos todos aquellos comportamientos y tareas relacionadas con el aspecto social relacional como es la convivencia, la resolución de conflictos o el clima escolar. Tareas afectivo-sociales en el ámbito de la inteligencia emocional y/o social, escucha activa, preocupación por el estado emocional del alumnado y profesorado haciendo especial énfasis en la importancia de las personas (las que trabajan a nuestro lado y las que reciben el servicio educativo).

Para cimentar lo anterior, la dirección escolar necesita de una **formación** inicial y permanente que alimente, que retroalimente continuamente los nuevos retos y otorgue nuevas habilidades a los directivos escolares.

Todo ello bajo la convicción de ofrecer la máxima **calidad**, lo cual implica una evaluación y autoevaluación continua, interés por la innovación, por mejorar resultados clave, reconociendo méritos y esfuerzos y midiendo el grado de satisfacción de todos los grupos de interés.

Entendemos por **competencias de la dirección** escolar las habilidades prácticas, los conocimientos adquiridos, la motivación, los valores éticos, las actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento de un director o directora, que se activan conscientemente para resolver situaciones, enfrentarse a problemas, dar soluciones, conseguir resultados eficaces en la dirección de un centro educativo.

Definimos la unidad de competencia o **competencia más específica** en la dirección de un centro educativo como el uso consciente de conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas, valores, actitudes y comportamientos para resolver situaciones y problemas relacionados con la función directiva.

Entendemos por **gestión de la calidad** educativa un modelo de gestión que se basa en estos principios: orientada hacia las expectativas de los usuarios internos y externos (internos profesorado, externos familias y alumnado), orientada hacia los resultados, coherencia en los objetivos, liderazgo que coordina y equilibra intereses, gestión por procesos, desarrollo e implicación del personal (profesorado), innovación y mejora continua, responsabilidad social,

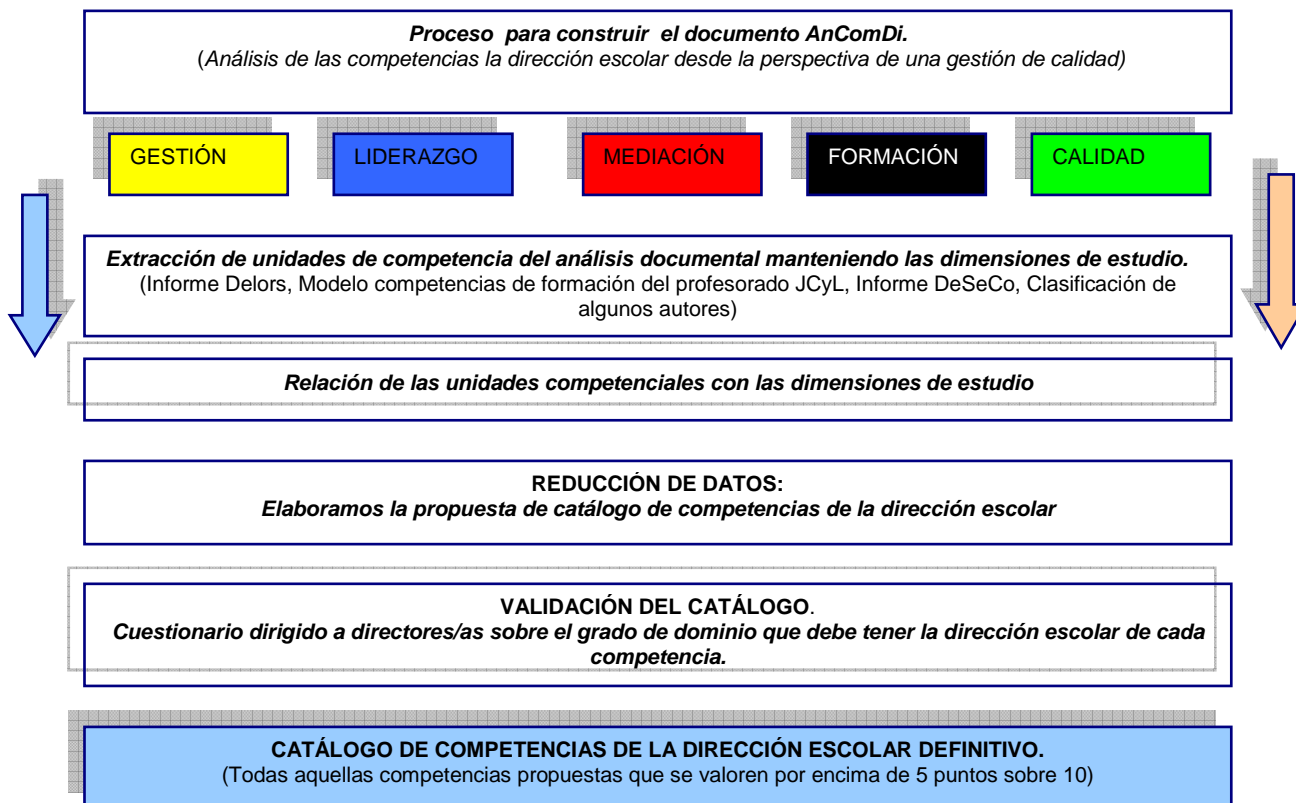
desarrollo de alianzas.(Extraído del Modelo EFQM de Excelencia. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad 2010).

2. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DIRECCIÓN ESCOLAR: DOCUMENTO ANCOMDI.

El análisis de datos cualitativos de naturaleza textual supone un proceso que debe tender a la reducción y agrupamiento homogéneo. La identificación y clasificación de dimensiones pretende organizar las unidades de análisis para identificar los componentes que nos permiten clasificarlas en categorías de contenido. Utilizamos un sistema *a priori* sólo de las dimensiones y en procedimiento deductivo a partir de nuestro marco teórico, vamos extrayendo las competencias de la dirección escolar.

Para elaborar este documento, base de nuestra investigación del “análisis de las competencias de la dirección escolar” (en adelante *AnComDi*), hemos tenido en cuenta el siguiente proceso (figura 8).

Figura 8: proceso para construir las dimensiones.



Fuente: Elaboración propia.

FASE 1: REDUCCIÓN DE DATOS Y CLASIFICACIÓN EN UNIDADES DE COMPETENCIA O COMPETENCIAS MÁS ESPECÍFICAS. (ANEXO II)

Partimos de las clasificaciones propuestas en el marco teórico, referidas a competencias en diferentes ámbitos, no solo el directivo, con motivo de dar mayor amplitud al estudio y no cerrarlo sólo a clasificaciones de directivos (el proceso se desarrolla con detalle en el ANEXO II). Así extraemos, mediante un proceso deductivo y comparativo una clasificación dimensional propia tomando como referencia varios estudios previos sobre el tema, de expertos en este campo (DeSeCo, 2005), (Perrenoud, 2004), (JCyL, 2011), (Teixidó, 2007b), (García y Poblete, 2003) y (Álvarez, 2006b).

En esta fase agrupamos segmentos o unidades relevantes y significativas en función de nuestras dimensiones de estudio, para ello tomamos la referencia de la clasificación de los autores y transformamos en unidades de competencia más específicas si son muy generales, atendiendo a las características de la competencia (ANEXO II)

Posteriormente establecemos la relación de estas unidades de competencia con nuestras dimensiones de estudio basándonos en las definiciones fijadas para estas dimensiones (gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad).

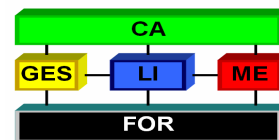
FASE 2: SEPARACIÓN DE UNIDADES, TRANSFORMACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

El elemento de referencia y de unión para la separación de unidades son las dimensiones de estudio. Agrupamos por dimensiones todas las **unidades de competencia** (el proceso se desarrolla con detalle en el ANEXO II) que hemos extraído del análisis documental y de acuerdo con lo expresado por Latorre, Del Rincón y Arnal (2002), sintetizamos e interpretamos con el fin de proporcionar explicación coherente del hecho estudiado.

FASE 3: SÍNTESIS Y AGRUPAMIENTO.

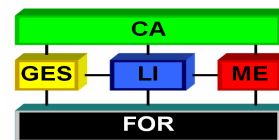
En esta fase realizamos el **agrupamiento y síntesis** en competencias que tienen aspectos comunes y presentamos la propuesta de **Catálogo de Competencias Directivas** (ANCOMDI), agrupadas por las dimensiones de estudio.

Nuestra propuesta de catálogo definitivo se compone de 20 competencias directivas escolares, agrupadas en 5 dimensiones de calidad. Dicha propuesta se muestra en el cuadro siguiente.



Cuadro 10: Catálogo de competencias directivas

DIMENSIONES de intervención directivos escolares	UNIDAD DE COMPETENCIA
<p>GESTIÓN : Competencia organizativa y de gestión del centro</p> <p>Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la organización y gestión del centro educativo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en planificación y estrategia de recursos materiales, económicos y tecnológicos. 2. Competencia en transmisión de la información. 3. Competencia en coordinación del personal. 4. Competencia en gestión administrativa. 5. Competencia tecnológica.
<p>LIDERAZGO: Competencia en ejercer el liderazgo</p> <p>Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la dirección escolar motivada por la personalidad del director o directora, la implicación, cooperación, distribución de responsabilidades, relaciones con el entorno y toma de decisiones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en cooperación y colaboración y trabajo en equipo. 2. Competencia en habilidades personales. 3. Competencia en implicación en reuniones de equipos, proyectos, programas y comisiones de trabajo. 4. Competencia en distribución de responsabilidades. 5. Competencia en proceso de toma de decisiones. 6. Competencia en relaciones comunidad educativa y apertura al entorno.
<p>MEDIACIÓN: Competencia social-relacional</p> <p>Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la dirección escolar para conseguir del centro un espacio de relaciones y convivencia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en promoción y control de la convivencia 2. Competencia en mediación, análisis y resolución de conflictos. 3. Competencia en habilidades directivas y sociales. 4. Competencia en gestión de la participación.



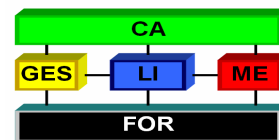
<p>FORMACIÓN: Competencia científico cognitiva de la función directiva</p> <p>Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la dirección escolar debida al conocimiento de la función directiva en todas sus dimensiones de estudio.</p>	<p>1. Competencia en conocimiento de la función directiva en temas relacionados con: gestión, liderazgo, mediación, calidad, legislación educativa y procedimientos administrativos.</p>
<p>CALIDAD: Competencia en mejora de la calidad</p> <p>Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la dirección escolar en lo referente al círculo de la mejora continua: evaluarse para innovar y mejorar.</p>	<p>2. Competencia en innovación y mejora.</p> <p>3. Competencia en canalización, adaptación al cambio y creatividad.</p> <p>4. Competencia en investigación y experimentación.</p> <p>5. Competencia en auto-evaluación, evaluación, diagnóstico y acciones de mejora.</p>

Fuente: Elaboración propia

3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR.

Definidas las competencias y clasificadas por dimensiones de estudio, realizamos, siguiendo el proceso de los trabajos de Villa y Poblete (2008) y Teixidó (2008) una validación de la propuesta por medio de un cuestionario dirigido a los directores de todos los colegios públicos de primaria de la provincia de Palencia. El cuestionario pregunta sobre el **grado de dominio** que deben poseer los directores y directoras escolares de cada una de las competencias propuestas para una gestión de calidad. Se explica en el cuestionario lo que entendemos por competencia directiva escolar y cada competencia a valorar (ANEXO III). Para su validación toda competencia ha de tener una puntuación media mayor de 5, en una escala del 1 al 10.

El cuestionario propuesto es de respuesta categorizada numérica, consta de las 20 competencias directivas anteriormente descritas, relativas a las 5 dimensiones de nuestra investigación. Las dimensiones no se identifican en el cuestionario, sólo aparecen las competencias desglosadas y numeradas del 1 al 20 con escala tipo Likert, sobre el *grado de*



dominio necesario de cada competencia directiva para una gestión de calidad. La escala permite puntuar de 1 a 10 considerando descartadas todas aquellas competencias que no alcancen, al menos, una puntuación de 5 en adelante.

El objetivo del cuestionario consiste en conocer, desde la “voz” de la dirección de primaria de la provincia de Palencia, la importancia que desde su experiencia como directores, y en base a sus percepciones, otorgan a las diferentes competencias que nuestro documento propone; todo ello para conseguir la calidad en la gestión de un centro escolar.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

El estudio empírico se ha realizado sobre una muestra de 40 directores de centros públicos de Primaria de la provincia de Palencia. Han contestado un total de 31 directivos, lo que supone el 77.5 % de la muestra.

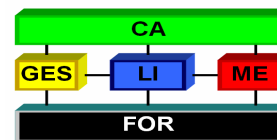
Elegimos centros públicos porque representan mejor las competencias directivas que pretendemos analizar, y seleccionamos centros de primaria dado que éstos carecen de personal administrativo. Este hecho hace que sobre la dirección recaigan numerosas funciones adicionales que, con demasiada frecuencia, ocupan gran parte de la jornada laboral y ralentizan el óptimo desarrollo de otras más acordes a nuestro modelo de liderazgo pedagógico y calidad.

Todas las competencias superaron con facilidad el valor medio de validación. Es decir, que no sólo obtuvieron más de 5 puntos en todos los casos, sino que se alcanzó una media de 8.25 puntos.

La competencia más valorada es la de transmisión de la información (dimensión gestión) seguida de habilidades personales (dimensión liderazgo) y la de cooperación, colaboración y trabajo en equipo (dimensión liderazgo). En cuarto lugar, se valoran las habilidades directivas y sociales (dimensión mediación) y el quinto puesto lo ocupa la coordinación de personal (dimensión gestión).

Si nos fijamos, las competencias más valoradas no son aquellas que ofrecen conocimientos y habilidades técnicas, sino aquellas que tienen que ver con la interrelación entre personas, lo cual entronca perfectamente con nuestro planteamiento inicial de entender la labor directiva como una profesión que ha de ir más allá de la administración para dar valor añadido a la organización educativa y sobre todo la importancia de las personas.

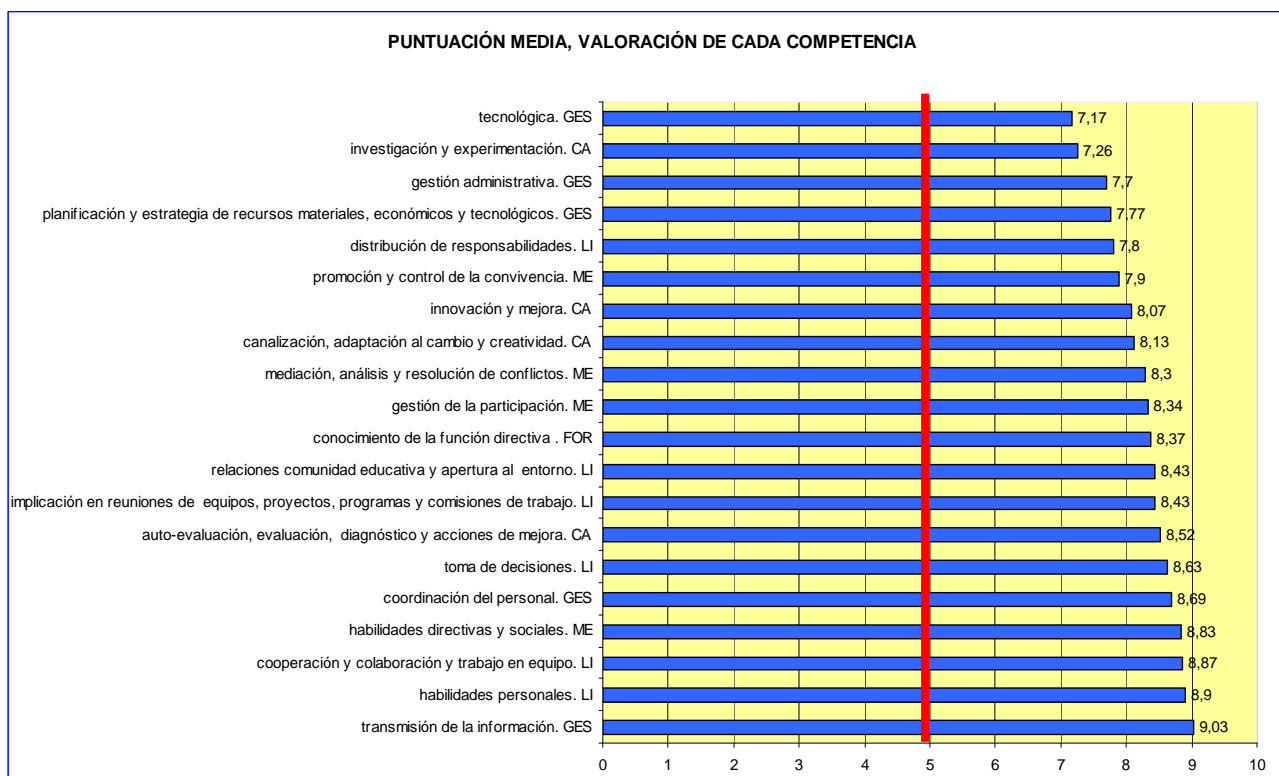
Comparando la puntuación de la competencia más valorada con la menos valorada, vemos que existe una pequeña diferencia, tan sólo 1.86 puntos. Las de menor valoración son la



competencia tecnológica (dimensión gestión), investigación y experimentación (dimensión calidad) y la administrativa (dimensión gestión).

En la figura 9 se reflejan los valores medios para cada una de las veinte dimensiones propuestas.

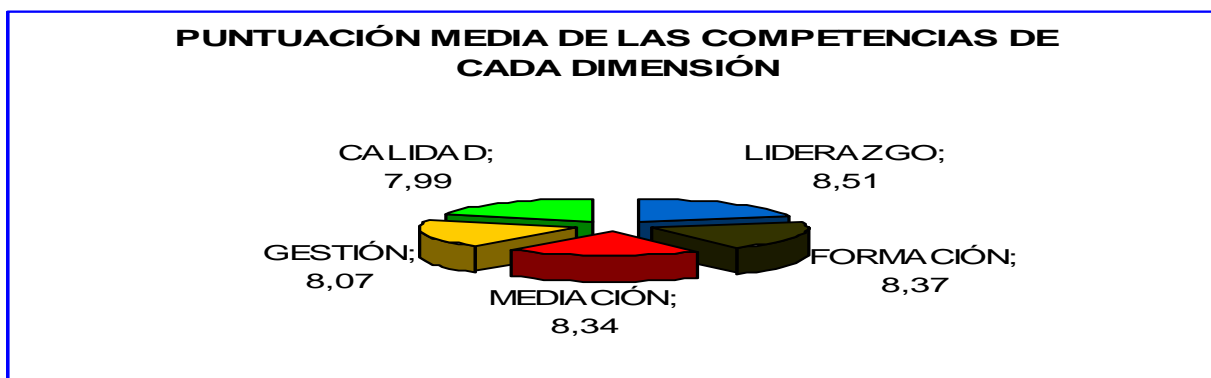
Figura 9: valoración de cada competencia por las direcciones escolares



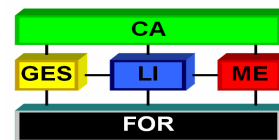
Fuente: Elaboración propia

Por dimensiones, se aprecia bastante equilibrio entre las medias de cada dimensión, siendo el liderazgo la más valorada (8,51) y la calidad la de menor valoración (7,99). La media de valoración es de 8,25 y la diferencia entre la mayor y menor muy escasa, de 0.52 puntos.

Figura 10: puntuación media por dimensión de estudio



Fuente: Elaboración propia



Proponemos como definitivo el catálogo *AnComDi* (ANEXO I) ya que todas las competencias han superado fácilmente el valor medio de la gradación de la escala del cuestionario, obteniendo una elevada media (8,25 puntos), como se ha expuesto anteriormente.

1. CONCLUSIONES

Como se ha visto, la responsabilidad de los directores en el buen funcionamiento de un centro escolar y en la calidad de los servicios educativos que ofrecen éstos es enorme y requiere de un amplio conjunto de competencias intra e interpersonales que han de interrelacionarse y adaptarse a las diversas y complejas circunstancias que acontecen en el día a día de una organización educativa.

Concluimos el estudio habiendo logrado nuestros objetivos iniciales y teniendo información relevante para dar respuesta a las preguntas que nos surgían previamente al inicio de la investigación.

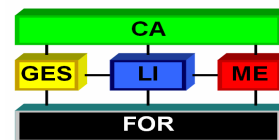
Tras la creación del catálogo, pensamos que las competencias específicas de cada una de las dimensiones analizadas han resultado predecir con exactitud la labor de la dirección escolar, pues los datos revelan que el 100% de los directores encuestados valoran todas ellas por encima de los 7 puntos de importancia en sus funciones habituales. Además consideramos que se han de ejercer de forma eficiente, armónica y equilibrada, para lograr la calidad buscada.

Tratando de responder a las preguntas de investigación concluimos, por orden de importancia **cuáles son las competencias profesionales que deben apreciarse en los directores escolares de los centros educativos públicos de primaria, para realizar una gestión de calidad.**

Tal como se ha ido constatando a lo largo de este trabajo de investigación, entendemos por competencia el conjunto de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la inmensa variedad de situaciones que conforman la función directiva. A continuación resumimos brevemente lo que implica cada una de las veinte competencias que todo director debiera tener adquiridas.

1º Competencia en transmisión de la información (dimensión gestión).

Permite lograr una actuación eficaz a la hora de transmitir información vertical, horizontal, interna y externa en el centro, entre todos los agentes implicados en el proceso educativo (profesores, familias, alumnos, personal, comunidad).



2º Competencia en habilidades personales (dimensión liderazgo).

Esta competencia intrapersonal dota al director y la directora de la capacidad para promocionar ambientes flexibles de trabajo en equipo, de entendimiento, compromiso, cooperación y relación entre los miembros de la comunidad educativa.

3º Competencia en cooperación y colaboración y trabajo en equipo (dimensión liderazgo).

En la sociedad 2.0 la cooperación y el sentimiento de comunidad son las que marcan la diferencia y llevan al éxito. Se hace necesario un estilo directivo participativo, orientado y enfocado al trabajo grupal y a la consecución de resultados. El director y la directora han de manifestar su confianza en la fuerza del equipo y delegar con convicción para que las personas se sientan parte activa de la organización, lo cual repercutirá sin duda en la mejora del rendimiento global.

4º Competencia en habilidades directivas y sociales (dimensión mediación).

No basta con confiar en el trabajo de todos los miembros de la comunidad, es necesario que el director y la directora, como líder pedagógico sea capaz de preocuparse sinceramente por el estado emocional del profesorado, alumnado y familias; reconocer meritos y esfuerzos y valorar el trabajo realizado.

5º Competencia en coordinación del personal (dimensión gestión).

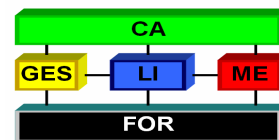
Gestionar tiempos, espacios y tareas ajenas no es trabajo fácil. Desde la dirección escolar ha de realizarse una minuciosa planificación, organización y coordinación eficiente del personal docente y laboral. Atender a las necesidades de horarios, permisos o plazos administrativos con equidad y rigor puede desbordar a la dirección si se carece de la competencia suficiente para ello.

6º Competencia en proceso de toma de decisiones (dimensión liderazgo).

A pesar de la delegación de tareas, la toma de decisiones final recae sobre la dirección escolar. Es fundamental que un líder pedagógico muestre firmeza, pero ante todo, pensamos que la dirección por la que abogamos debe seguir un proceso democrático y justo en la toma de decisiones, lograr el consenso de la comunidad y ser capaz de comunicar expectativas.

7º Competencia en auto-evaluación, evaluación, diagnóstico y acciones de mejora (dimensión calidad).

Una dirección escolar implicada con la calidad necesariamente debe autoevaluar interna y continuamente la organización, sus planes de acción y mejora, medir el grado de satisfacción de los agentes implicados en el proceso (incluida la propia dirección) y recoger y tramitar las quejas y sugerencias que pudieran surgir.



8º Competencia en implicación en reuniones de equipos, proyectos, programas y comisiones de trabajo (dimensión liderazgo).

Como líder pedagógico ha de estar presente e incidir en todas las reuniones del centro (de dirección, Consejo Escolar, Claustro, etc.) pero no basta con estar presente, ha de implicarse en comisiones de trabajo y convivencia, conducir proyectos institucionales (PEC, RRI, PGA...) y otros proyectos de innovación, de formación de profesorado o metodológico-didácticos.

9º Competencia en relaciones comunidad educativa y apertura al entorno (dimensión liderazgo).

El centro escolar no debe ser una institución cerrada y estanca donde lo que ocurre en su interior no es afectado ni afecta al entorno que lo rodea. Por el contrario, la dirección escolar debe promover y proyectar el centro al exterior, participar en actividades externas, abrirse a familias y entorno y coordinarse con otras instancias y agentes como las AMPAS, Ayuntamientos, etc.

10º Competencia en conocimiento de la función directiva: gestión, liderazgo, mediación, calidad, legislación y procedimientos administrativos (dimensión formación).

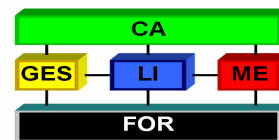
Es primordial que el director y la directora fomente la formación permanente desde su ejemplo, realizando acciones de formación personal como director/a, participando en plataformas o espacios Web cooperativos, detectando carencias formativas en su profesorado y ofreciendo un amplio y actualizado abanico de posibilidades pedagógicas e instructivas para todos.

11º Competencia en gestión de la participación (dimensión mediación).

Como imagen de referencia de un centro escolar, la dirección ha de implicarse en programas de acogida de nuevos alumnos, profesores y personal, motivar al profesorado e ilusionar con la participación en proyectos y comisiones de trabajo, todo ello para evitar el aislamiento y el individualismo. El personal debe sentirse parte del centro por su implicación por sus posibilidades reales de participación.

12º Competencia en mediación, análisis y resolución de conflictos (dimensión mediación).

Referida a su capacidad para mediar en conflictos entre profesores, familias, alumnos o personal no docente. La mediación no implica imposición de normas, sino mostrar el suficiente impacto para mantener el control de la disciplina en el centro desde la igualdad y el respeto.



13º Competencia en canalización, adaptación al cambio y creatividad (dimensión calidad).

Una organización que no avanza es una organización marchita. Como líder pedagógico, el director y la directora escolar ha de ser capaz de establecer medidas dirigidas a mejorar la práctica metodológica del profesorado, reconocer meritos, esfuerzo y propuestas creativas e innovadoras de los profesores/as para mantenerse siempre a la vanguardia y ser reconocido por la comunidad como un centro que atiende a las demandas sociales y consigue la calidad esperada.

14º Competencia en innovación y mejora (dimensión calidad).

Muy en consonancia con la anterior, la dirección escolar ha de liderar la innovación, establecer medidas dirigidas a mejorar los resultados escolares, el éxito educativo y los resultados clave del centro.

15º Competencia en promoción y control de la convivencia (dimensión mediación).

A pesar de que en los centros existe profesorado encargado de mediar y favorecer un buen clima escolar, la dirección siempre ha de estar pendiente de ejercer escucha activa, conversar de forma distendida y asertiva, limar asperezas entre los miembros de la comunidad.

16º Competencia en distribución de responsabilidades (dimensión liderazgo).

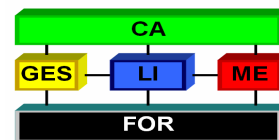
Referida a eso que hemos venido a llamar liderazgo distribuido. Se trata de ofrecer equilibrio en la distribución de responsabilidades, la dirección escolar eficaz es aquella que conoce y gestiona con habilidad el potencial y capacidades del personal con que cuenta a la hora de asignar responsabilidades. Todo ello se traduce en un estilo directivo capaz de generar confianza y altas expectativas.

17º Competencia en planificación y estrategia de recursos materiales, económicos y tecnológicos (dimensión gestión).

Para que un centro escolar funcione como un perfecto engranaje, hay que ser muy minucioso en la gestión y organización eficiente de los recursos materiales, humanos, económicos y tecnológicos. La supervisión constante, la petición de apoyo a otros colegas y el conocimiento profundo del centro en el que se halla inmerso son imprescindibles a la hora de realizar una gestión eficaz y de resultados cualitativamente excelentes.

18º Competencia en gestión administrativa (dimensión gestión).

Aunque la dirección delegue muchas de estas funciones burocráticas a otros órganos unipersonales del organigrama escolar, es vital que tenga un conocimiento eficiente y actualizado de los procesos administrativos, los plazos y cumplimiento de la normativa docente.



19º Competencia en investigación y experimentación (dimensión calidad).

Una dirección comprometida con la calidad ha de estar en constante alerta, liderar procesos de investigación en el aula de metodologías contrastadas por la comunidad internacional que mejoran los resultados, experimentar sistemas de gestión eficiente que han dado resultado en centros muy similares (benchmarking).

20º Competencia tecnológica (dimensión gestión).

Hoy en día es indiscutible que conocer y manejar de forma eficiente las tecnologías de la información y de la comunicación es esencial para la eficiencia y rentabilidad del trabajo. Gran parte de los programas institucionales se gestionan desde Internet y cada vez crecen más las comunidades educativas on-line, lo que hace necesario utilizar estos recursos como herramientas facilitadoras para la función directiva.

2. APORTACIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO, FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

APORTACIONES:

De acuerdo con lo expresado por Teixidó (2008) el enfoque basado en competencias directivas es un paso más en el desarrollo profesional. Anteriores estudios se basan en tareas o funciones de la dirección escolar. Igualmente pensamos de acuerdo con García y Poblete (2003) que tener un catálogo de competencias de la dirección escolar nos permite generar un modelo coherente de desarrollo profesional y nos sirve para planificar la formación, la evaluación y la mejora continua de la función directiva escolar.

Nuestra propuesta de competencias para una dirección escolar de calidad es un documento abierto que puede y debe ser ajustado, evaluado y mejorado según centros, contextos y normativas pero, puede ser el punto de partida para:

- Elaborar programas de formación inicial, procesual y permanente de las direcciones escolares que contemplen de forma armónica las competencias del catálogo.
- Implementar programas de dirección teniendo como referente las competencias de cada dimensión de calidad.
- Desarrollar programas de evaluación y auto evaluación de la función directiva, elaborando indicadores sobre cada competencia y valorando el grado de dominio de las competencias del catálogo por parte de los directores evaluados.
- Configurarse como referente para analizar puntos fuertes y aspectos susceptibles de mejora en las funciones de la dirección escolar.

LIMITACIONES:

Por razones de magnitud y limitación en la extensión del trabajo nuestra propuesta es una primera aproximación a una investigación de mayor rigor metodológico y profundidad de análisis. En este trabajo se ha iniciado el proceso de creación y validación del catálogo que ha de completarse con estimaciones en el campo de la investigación cualitativa con una mayor proximidad a los datos, captando la dirección de forma global y asumiendo la realidad como algo dinámico y abierto, mediante entrevistas, observación o grupos focales.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

El estudio ha sido realizado en colegios públicos de Primaria de la provincia de Palencia, los cuales no tienen personal administrativo a su disposición. La investigación podría extenderse a las demás provincias de Castilla y León, e incluso dar lugar a una comparación exhaustiva con centros concertados.

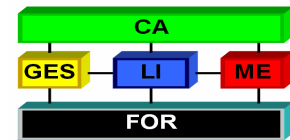
También podría realizarse una investigación más detallada, interpretando resultados según distintas variables de clasificación (diferencias por sexo, años en la función directiva, zona rural o urbana, tamaño de los centros, etc.).

Existe la opción de complementar la investigación con otros puntos de vista, con las opiniones de otros colectivos internos y externos al centro (profesorado, familias, inspectores, asesores técnicos o personal de la administración).

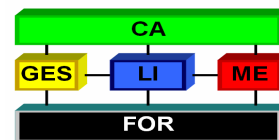
Otra línea de investigación que nos resulta de especial relevancia sería realizar un trabajo comparativo, dentro de unos años, habiendo formado a los directores en las dimensiones propuestas confrontando los resultados obtenidos.

Finalmente nos gustaría proponer algunas futuras líneas de investigaciones relacionadas con el tema que, por su vinculación con nuestra línea investigadora nos inspiran hacia nuevos horizontes de estudio:

- Desequilibrio que puede existir entre las competencias LOE (ejercer liderazgo pedagógico, fomentar la convivencia, promover planes de mejora de innovación e impulsar la evaluación del centro) con las posibilidades reales que la dirección escolar tiene para actuar.
- Medir el grado de satisfacción de las directoras y los directores en el desempeño de sus competencias.
- Forma de acceso a la dirección escolar desde la “voz” de la comunidad educativa, Inspección Educativa y Administración.
- Importancia y tiempo dedicado a las competencias de la dirección (según LOE).

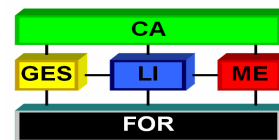


- Elaboración de un modelo para medir las tareas directivas y comprobar el grado de calidad de la dirección de un centro.

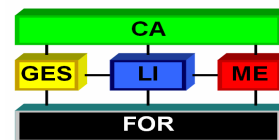


REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

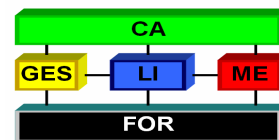
- ALVAREZ, M. (2002a). Una nueva dirección para una escuela pública de calidad. Organización y Gestión Educativa. Revista del Fórum Europeo de Administradores de La Educación, 10(3), 5-8.
- ALVAREZ, M. (2002b): La dirección y funcionamiento de los centros, en Informe educativo 2002, La calidad del sistema educativo, Santillana-FUHEM. Madrid.
- ÁLVAREZ, M. (2003): Dirección Escolar: Selección y Formación. OIGIE N° 18
- ALVAREZ, M. (2004). Dirección y calidad de la educación: El rendimiento del centro escolar. Enseñanza: Anuario Interuniversitario de Didáctica, (22), 77-102
- ALVAREZ, M. (2006a). La misma dirección para una nueva escuela. Organización y Gestión Educativa: Revista Del Fórum Europeo De Administradores De La Educación, 14(3), 30-35.
- ALVAREZ, M. (2006b). La escuela pública también tiene derecho a una dirección profesional: Avances en Supervisión Educativa. N° 4 sep-Monográfico. Revista de la asociación de inspectores de educación de España.
- ALVAREZ, M. Y SANTOS, M. (1996): Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos. Madrid: Ed. Escuela Española.
- ANTÚNEZ, S. (1994).Claves para la organización de Centros Escolares. Barcelona: ICE de la Universidad de Barcelona.
- ANTÚNEZ, S. (2000). La acción directiva en las instituciones escolares. Barcelona: ICE Horsori.
- ARIAS, A. y CANTÓN, I (2006). El liderazgo y la dirección de centros educativos. Barcelona: Davinci.
- ARMAS CASTRO, M. (1998). Dirección integral de centros educativos. Santiago de Compostela: Tórculo Edicions.
- BASS, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
- BASS, B. M. (2000). Liderazgo y organizaciones que aprenden. En Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos (pp. 331-361). Bilbao: ICE Universidad de Deusto
- BENNIS, W. (1999). The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives and cooperation of followers. Organizational Dynamics n° 28.
- BOLIVAR, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades. Madrid: La muralla.



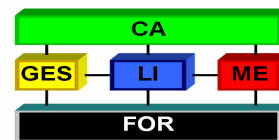
- BOLIVAR, A. y PEREYRA, M .A. (2006). El Proyecto DeSeCo sobre la definición y selección de competencias clave. Las co9mpetencias clave para el bienestar personal, social y económico. Málaga: Ediciones Aljibe.
- BRIGHOUSE, J YWOODS, D. (2001). Como mejorar los centros docentes. Madrid: La Muralla.
- BUNK, G. (1994). “La Transmisión de las competencias en la formación perfeccionamiento profesionales de la RFA”. Revista Europea de Formación Profesional N° 1 (pp. 8-13)
- CAMPO, A. (2006). En la galería de los espejos: la evaluación 360°. Organización y gestión educativa. N° marzo-abril. Dossier de herramientas. Bilbao
- CANTON MAYO, I. (2009). La organización escolar normativa y aplicada. Madrid: Biblioteca Nueva.
- CANTON, I. (2004): “La comunidad educativa innovadora basada en aprendizajes organizativos en un contexto de calidad”. En, Actas del VIII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Sevilla. IDEA.
- CERRO GUERRERO, S. (2005). Elegir la excelencia en la gestión de un centro educativo. Madrid: Narcea Ediciones.
- DELORS. J (Dir) y otros (1996). Informe UNESCO: La Educación Encierra un Tesoro. Capítulo 4°. Madrid: Santillana.
- EFQM (2010). Introducción a la Excelencia. www.efqm.org (última visita julio de 2010)
- ESCAMILLA, A.; LAGARES, A. R. y GARCIA FRAILE, J. A. (2006). La LOE: perspectiva pedagógica e histórica: glosario de términos esenciales. Barcelona: Graó
- ESCAMILLA, S. (2006).El Director escolar. Necesidades de Formación para un desempeño profesional. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- ESTRUCH, J. (2004). La dirección profesional y calidad educativa. Barcelona: Praxis.
- EURYDICE (2002). Competencias Clave. Madrid: Unidad Española de la Red Eurydice. WWW.eurydice.org. Última visita enero de 2012.
- GAIRÍN SALLAN, J.Y GOIKOETXEA PIÉROLA, J. (2008). La investigación en organización escolar. Revista de Psicodidáctica, 13(2), 73-95.
- GAIRIN, J. y DARDER, P (2001). Organización de centros educativos. Aspectos básicos. Barcelona: Praxis.
- GAIRÍN, J. Y VILLA, A. (1999). Los equipos directivos de los centros docentes. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto. Deustuko Unibertsitatea.
- GAIRÍN, J., ARMENGOL, C., Y RODRÍGUEZ GÓMEZ, D. (2008). Gestión del conocimiento y toma de decisiones en las organizaciones educativas. Bilbao: Universidad de Deusto; Deustuko Unibertsitatea.



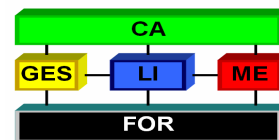
- GARCIA OLALLA, A y POBLETE, M. (2003). Desarrollo profesional en la dirección de centros educativos, hacia la construcción de un modelo basado en competencias. Congreso Internacional: Humanismo para el siglo XXI. Bilbao: Universidad de Deusto.
- GARDNER, H. (1995) Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica. Barcelona: Periods.
- GIMENO SACRISTÁN, J. (Com) (2008). Educar por Competencias, ¿Qué hay de nuevo? Madrid: Morata.
- GIMENO SACRISTÁN, J. (coordinador) (1995) La Dirección de centros: análisis de tareas. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. CIDE
- GOLEMAN, D y BOYATZIS, R. (2002). El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Plaza y Janés.
- GOLEMAN, D. (1995). Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairos S.A
- GOLEMAN, D; BOYATZIS, R. y MCKEE A. (2004). El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Plaza y Janés.
- GOMEZ DELGADO, A.M. (2010).La Formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía. Tesis doctoral. Huelva: Universidad de Huelva.
- GONZÁLEZ, M. T. (Coord.) (2003). Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos. Madrid: Prentice Hall. .
- HALLINGER,P.(1984).New directions in educatione leadership. Londres: Falmer Press.
- IMBERNON, F (Coord.) (1999). Formación y actualización para la formación pedagógica. Madrid: Síntesis Educación.
- INCE (1998). Elementos para un diagnóstico del Sistema Educativo Español. Un informe global. www.institutodeevaluacion.mec.es/contenidos/nacional/elem/index.htm Última visita febrero de 2012.
- ISAACS, D. (2004). Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos. Pamplona: EUNSA, D.L
- JCyL (2011). Modelo de Competencias Profesionales del Profesorado. Valladolid. Consejería de Educación. Dirección General de Calidad, Innovación y Formación del Profesorado. Servicio de Formación del Profesorado.
- LATORRE, A. (1996). Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona: GR9.
- LATORRE, A.; RINCÓN, D. DEL; ARNAL, J. (2003). Bases metodológicas de la investigación educativa.Barcelona: Ediciones Experiencia.



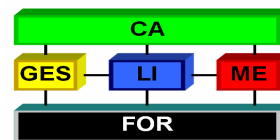
- LEITHWOOD, K. (1999). *Changing Leadership for changing times*. Buckingham-Philadelphia: Open university Press.
- LEITHWOOD, K. (2004). El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. *Actas Del IV Congreso Internacional Sobre Dirección De Centros Educativos*, 233-245.
- LÉVI-LEBOYER, C. (2003). *Gestión de competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión
- LOE (2006). La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.
- LÓPEZ, F. J. (2010). Una Educación por Competencias para una sociedad del Siglo XXI. *Revista Digital Innovación y Experiencias Educativas* N° 33. Granada. www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/. Última visita enero de 2012.
- MARTÍNEZ BONAFÉ, J. (2005). La formación del Profesorado y el discurso de las competencias. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. N° 18. p. 127-144.
- MARTINEZ, M. (2004). “Los grupos focales como método de investigación”. En *Revista Heterotopía*, N° 26, Págs. 59-72. Caracas: USB.
- MARTÍNEZ, M.C & RIOPÉREZ, L.N (2005). El modelo de Excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI*, 8,35-65.
- MORENO De MATOS, V. (2008). *Liderazgo resonante en la administración pública*. Universidad Rafael Bellosa Chapín. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Volumen 4 n° 2.
- MORIN, E (1999). *Los 7 saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós
- MORIN, E (2000). *La mente bien ordenada*. Barcelona: Seix Barral
- MURILLO TORRESILLA, F., Barrio Hernández, R. y Pérez-Albo, M. (1999) *La Dirección escolar. Análisis e investigación*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura. CIDE
- OCDE (2000). *Proyecto sobre competencias en el contexto de la OCDE. Análisis de fundaciones teóricas y conceptuales (edición en español)*. OCDE.
- OCDE (2005). *La Definición y Selección de Competencias Clave. Resumen Ejecutivo*. OCDE.
- OCDE. (2005). *Informe PISA 2003. Aprender para el mundo del mañana*. Madrid: Santillana.
- OECD. (2000). *Definition and Selection of Competencies (DeSeCo): Theoretical and Conceptual foundations paper*. OCDE.
- OECD. (2001a). *Definition and Selection of Competencies (DeSeCo): Analysis of Theoretical and Conceptual Foundations: Strategy Paper*. www.deseco.admin.ch. Última visita enero de 2012.
- OECD. (2001b). *Schooling For Tomorrow. What Shool for the Future?* Paris: OECD



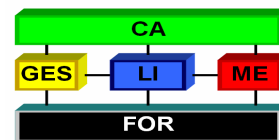
- OCDE. (2009). Informe TALIS. La creación de entornos eficaces de enseñanza y aprendizaje. Síntesis de los primeros resultados. Madrid: Santillana.
<http://www.oecd.org/dataoecd/3/35/43057468.pdf>. Última visita marzo 2012.
- PÉREZ DE GUZMAN, M.V. y PÉREZ SERRANO, G. (2005): El animador: buenas prácticas de acción sociocultural. Madrid: Nancea
- PÉREZ GÓMEZ, A.I. (2006). “A favor de la escuela educativa en la sociedad de la información y de la perplejidad”, en J. Gimeno Sacristán (comp.) La reforma necesaria. Madrid: Morata.
- PERRENOUD, PH. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. Barcelona: Graó.
- POBLETE, M. (2000). Equipos para el cambio en las organizaciones. Aspectos diferenciales. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- POBLETE, M. y GARCIA OLALLA, A. (2002). Dirección, Liderazgo y Equipo: aportaciones para un modelo de intervención. San Sebastián: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- POBLETE, M. y GARCÍA OLALLA, A. (2003a). El desarrollo profesional en la dirección de centros educativos. Hacia la construcción de un modelo basado en competencias. Ponencia al Congreso Internacional Humanismo para el siglo XXI. Bilbao.
<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/publicaciones.htm>. Última visita febrero 2012.
- POBLETE, M. y GARCÍA OLALLA, A. (2003b). Perfil directivo de competencias para la gestión del cambio en Centros educativos. Simposio Estrategias de Formación para el Cambio Organizacional. Barcelona. <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/publicaciones.htm>. Última visita febrero 2012.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001). Diccionario de la lengua española. Madrid: Espasa Calpe.
- RICO , L. y LUPIÁÑEZ, J.L.(2008). Competencias Matemáticas desde una perspectiva curricular. Madrid: Alianza Editorial.
- RODRÍGUEZ GÓMEZ, G., GIL FLORES, J., & GARCÍA JIMÉNEZ, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Granada: Aljibe.
- RODRÍGUEZ, F. M. G. (2006). La dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: Un estudio sobre el liderazgo educacional Secretaría General Técnica, Subdirección General de Información y Publicaciones. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura. CIDE
- RYCHEN, D.S. y SALGANICK (Com) (2006). Las competencias clave para el bienestar personal, social y económico. Málaga: Aljibe
- SALAZAR, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?: En UNIrevista nº3. Chile: Universidad de Viña del Mar.



- SCHLEICHER, A. (2005). La mejora de la calidad y de la equidad en la educación: retos y respuestas políticas. Madrid: Fundación Santillana.
- SENGE, P. (1990). La nouvelle tâche du leader : construire des organisations apprenantes. Management, nº 84.
- SENGE, P. (1995). La Quinta Disciplina en la práctica. Buenos Aires: Granica
- SENGE, P. (1998). Una conversación con Peter Senge: nuevos desarrollos en el aprendizaje organizativo. Hartar Deusto Business Review, nº 92 sep-oct.
- SENGE, P.M. (1992). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Granica.
- SIMONE, D. (1999). Proyectos sobre Competencias en el Contexto de la OCDE. Análisis de base teórica y conceptual. Neuchâtel: OFE.
- SPENCER, L.M. y SPENCER, S.M. (1993). Competente at work. John Wiley an sonc. Nueva Cork
- TEIXIDÓ, J. (1996). Els factors interns de la direcció escolar. Girona: Universitat de Girona
- TEIXIDÓ, J. (2007a). El acceso a la dirección escolar: de la LODE a la LOE. Participación educativa Nº 5, págs 39-48.
- TEIXIDÓ, J. (2007b). Competencias para el ejercicio de la dirección escolar. XVIII Jornadas Estatales del Forum Europeo de Administradores de la Educación. www.joanteixido.org/doc/comp_direct/jornadas_toledo.pdf. Última visita febrero 2012
- TEIXIDÓ, J. (2008). Competencias profesionales de los directivos escolares. Identificación y desarrollo. Ponencia al X Congreso Interuniversitario de Organización de instituciones Educativas. Barcelona.
- TEJADA, J. (1998). Los agentes de la innovación en los centros educativos. Málaga: Aljibe
- TOBÓN, S. (2007). Gestión curricular y ciclos propedéuticos. Bogotá: ECOE.
- TOBÓN, S. (2007b). El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular: Acción Pedagógica 16 ,14-28. www.cife.ws. Última visita marzo 2012.
- VARGAS, M; BAS, E; PÉREZ, V. (2011, Abril 29). “De las competencias personales a las competencias profesionales”. En Pedagogía Social y Educación Social: Una mirada al futuro. II Monográfico. Universidad Complutense de Madrid. P.30-44
- VILLA, A. Y POBLETE M. (2008). Aprendizaje Basado en Competencias: Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Bilbao: ICE Universidad de Deusto.

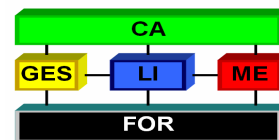


- VILLA, L. M. (2006). Competencias para la Formación de Evaluadores. Málaga: Aljibe.
- VIÑAO, A. (1990). Innovación pedagogía y racionalidad científica. La escuela graduada pública en España. Madrid: Akal.
- VIÑAO, A. (1992). La Educación General Básica. Entre la realidad y el mito. En Revista de Ecuación, N° extraordinario, págs 47-71.
- VIÑAO, A. (1999). La organización y gestión de los centros educativos ante el siglo XXI. ¿Algunas lecciones de la historia? : XI Jornadas Estatales del FoBrum Europeo de Administradores de la Educación. A Coruña. Diputación Provincial.
- ZABALZA, M.A. (2003). Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional. Madrid: Narcea.



ANEXO I: DOCUMENTO (ANCOMDI) ANÁLISIS COMPETENCIAS DIRECCIÓN ESCOLAR.

DIMENSIONES de intervención directivos escolares	UNIDAD DE COMPETENCIA
<p>GESTIÓN : Competencia organizativa y de gestión del Centro</p> <p>Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la organización y gestión del centro educativo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en planificación y estrategia de recursos materiales, económicos y tecnológicos. 2. Competencia en transmisión de la información. 3. Competencia en coordinación del personal. 4. Competencia en gestión administrativa. 5. Competencia tecnológica.
<p>LIDERAZGO: Competencia en ejercer el liderazgo</p> <p>Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la dirección escolar motivada por la personalidad del director o directora, la implicación, cooperación, distribución de responsabilidades, relaciones con el entorno y toma de decisiones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en cooperación y colaboración y trabajo en equipo. 2. Competencia en habilidades personales. 3. Competencia en implicación en reuniones de equipos, proyectos, programas y comisiones de trabajo. 4. Competencia en distribución de responsabilidades. 5. Competencia en proceso de toma de decisiones. 6. Competencia en relaciones comunidad educativa y apertura al entorno.



MEDIACIÓN: Competencia social-relacional

Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la dirección escolar para conseguir del centro un espacio de relaciones y convivencia.

1. Competencia en promoción y control de la convivencia
2. Competencia en mediación, análisis y resolución de conflictos.
3. Competencia en habilidades directivas y sociales.
4. Competencia en gestión de la participación.

FORMACIÓN: Competencia científico cognitiva de la función directiva

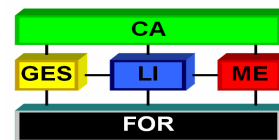
Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la dirección escolar debida al conocimiento de la función directiva en todas sus dimensiones de estudio.

1. Competencia en conocimiento de la función directiva en temas relacionados con: gestión, liderazgo, mediación, calidad, legislación educativa y procedimientos administrativos.

CALIDAD: Competencia en mejora de la calidad

Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la dirección escolar en lo referente al círculo de la mejora continua: evaluarse para innovar y mejorar.

1. Competencia en innovación y mejora.
2. Competencia en canalización, adaptación al cambio y creatividad.
3. Competencia en investigación y experimentación.
4. Competencia en auto-evaluación, evaluación, diagnóstico y acciones de mejora.



ANEXO II: PROCESO DE ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO ANCOMDI

Partimos del Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI “La Educación encierra un tesoro” (Informe Delors 1996) en su capítulo 4º y del modelo de competencias desarrollado por la Consejería de Educación de la Junta de Castilla para la Formación Permanente del Profesorado).

Las competencias profesionales del director/a las vamos a clasificar dentro del modelo europeo citado de: Aprender a conocer, aprender a ser, aprender a hacer, aprender a estar (Modelo de la JCyL 2011)

Aprender a conocer esta relacionado con la Competencia científica. Serían todos los conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas, valores, actitudes y comportamientos que tienen que ver con el conocimiento.

Aprender a ser esta relacionado con la competencia en ejercer el liderazgo. Serían todos los conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas, valores, actitudes y comportamientos que tienen que ver con la propia forma de ser de la persona y con la forma de “bien tratar” a los demás: Habilidades personales, gestión y promoción de valores.

Aprender hacer esta relacionado con la competencia organizativa y de gestión. Serían todos los conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas, valores, actitudes y comportamientos que tienen que ver con organizarse en el trabajo: normativa, organización, planificación, coordinación, gestión de calidad. Relacionado con la gestión y promoción de la convivencia y mediación. Relacionado con la competencia de trabajar en equipo, toma de decisiones, asunción de responsabilidades. Relacionado la con procesos de afrontamiento del cambio, la investigación y experimentación innovación, el diagnóstico y la evaluación.

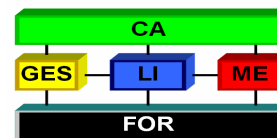
Aprender a convivir esta relacionado con la competencia social-relacional. Serían todos los conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas, valores, actitudes y comportamientos que tienen que ver con las relaciones sociales entre personas y la participación en comunidad: equidad, habilidades sociales, habilidades relacionales, gestión de la participación.

La relación con nuestras dimensiones de estudio la establecemos en el cuadro siguiente teniendo como referencia la definición que hemos realizado de cada dimensión.

Cuadro 11: Adaptado para la dirección escolar de las competencias profesionales del docente (JcyL 2011)

Educación del siglo XXI	COMPETENCIA GENERAL	UNIDAD DE COMPETENCIA	DIMENSIONES DE ESTUDIO
APRENDER A CONOCER	Competencia científica cognitiva de la función directiva...	Conocimiento función directiva. Seleccionar la información. Nutrirse de experiencias. Aprender a pensar.	FORMACIÓN
APRENDER A SER	Competencia intrapersonal e interpersonal.	Habilidades personales Conciencia emocional de uno mismo. Promoción de valores. Responsable y justo. Creador de sueños. Implicación en equipos, proyectos, programas y comisiones de trabajo. Relaciones comunidad educativa y apertura al entorno.	LIDERAZGO.
APRENDER A HACER	Competencia organizativa y de gestión del Centro.	Organización, planificación Coordinación Gestión de personal, recursos, economía, tecnología, información. Administración.	GESTIÓN
	Competencia en gestión de la convivencia. Se refiere a solucionar situaciones	Promoción de la convivencia Mediación, resolución de conflictos Control de la convivencia	MEDIACIÓN
	Competencia trabajo en equipo.	Cooperación y colaboración. Distribución de responsabilidades. Toma de decisiones.	LIDERAZGO
	Competencia en innovación y mejora.	Canalización del cambio. Receptividad. Investigación y experimentación Auto-evaluación, evaluación, diagnóstico y acciones de mejora.	CALIDAD
APRENDER A CONVIVIR	Competencia social-relacional.	Equidad. Habilidades sociales. Habilidades relacionales. Gestión de la participación.	MEDIACIÓN

Fuente: Elaboración propia



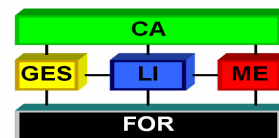
El informe DeSeCo (Definición y Selección de Competencias) pretende clasificar las competencias que son importantes para el bienestar social, económico y personal acordes con el nuevo panorama de la educación superior en Europa (OCDE DeSeCo 2005).

El siguiente cuadro resume la clasificación de las competencias necesarias para el bienestar social, económico y personal y la relación que establecemos con nuestras dimensiones de estudio.

Cuadro 12: Competencias para el bienestar social. (DeSeCo 2005)

CLASIFICACIÓN COMPETENCIAS BIENESTAR SOCIAL. Competencias que son importantes para el bienestar social, económico y personal.			
CATEGORÍA	COMPETENCIA MAS GENERAL	UNIDADES DE COMPETENCIA	Dimensiones de estudio
1º Usar las herramientas de forma interactiva.	Uso interactivo del lenguaje, los símbolos y los textos.	Competencias comunicativas	GESTIÓN
	Uso interactivo del conocimiento y la información.	Organizar el conocimiento y la información y utilizarla de forma responsable y crítica.	GESTIÓN
	Uso interactivo de la tecnología.	Competencia tecnológica	GESTIÓN
2º Interactuar en grupos heterogéneos	Relacionarse bien con otros.	Habilidades sociales.	MEDIACIÓN
		Habilidades personales.	LIDERAZGO
		Empatía.	MEDIACIÓN
		Manejo de las emociones.	MEDIACIÓN
		Promoción de valores.	LIDERAZGO
		Reconocer a las personas.	CALIDAD
	Cooperar y trabajar en equipo.	Trabajo en equipo	LIDERAZGO
		Liderazgo distribuido.	LIDERAZGO
		Escucha activa.	MEDIACIÓN
Manejar y resolver conflictos.	Habilidad de negociar.	LIDERAZGO	
	Toma de decisiones.	LIDERAZGO	
	Resolución de conflictos.	MEDIACIÓN	
3º Actuar de manera autónoma	Actuar dentro del contexto del gran panorama.	Tomar decisiones relacionadas con las normas y metas individuales y compartidas.	LIDERAZGO
		Promover metas.	LIDERAZGO
	Formar y conducir planes de vida y proyectos personales.	Canalizar el cambio.	CALIDAD
		Evaluar para mejorar.	CALIDAD
		innovación	CALIDAD
	Defender y asegurar derechos e intereses,	Asertividad.	LIDERAZGO
		Responsable y justo.	LIDERAZGO

Fuente: Elaboración propia

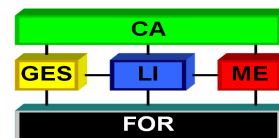


Joan Teixidó Saballs y el Grup de Reserca en Organització de Centres (GROC) sobre la clasificación de las competencias de los directivos escolares (Teixidó 2007b, 2008). El modelo competencial que propone Teixidó (2008), relaciona atributos personales del directivo con las tareas que según las características de la organización educativa que dirige y la cultura de la organización debe realizar. Teixidó 2008, considera que en estos atributos, de los que se tienen conciencia y se desarrollan de una forma singular, se mezclan múltiples aspectos: aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, conocimientos, concepto de uno mismo, motivaciones, etc.

En el cuadro siguiente establecemos la relación de sus 17 propuestas con nuestras dimensiones de estudio.

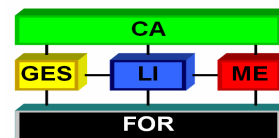
Cuadro 13: Competencias clave de la dirección escolar (Teixidó, 2007b)

PERFIL COMPETENCIAL DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR (Teixidó, 2007b)		
CARACTERÍSTICAS	UNIDAD DE COMPETENCIA	Relación dimensiones de estudio
Anticipa las necesidades, prevé riesgos y genera respuestas. Comunica su visión a cerca de la estrategia, busca el compromiso de los colaboradores. Modifica la propia conducta para alcanzar objetivos, si es necesario.	Adaptación al cambio	LIDERAZGO
Planifica el tiempo. Prioriza.	Autogestión	GESTIÓN
Suficiencia en las tareas. Toma de decisiones. Asume responsabilidades.	Autonomía	LIDERAZGO
Comprometido con los objetivos de la organización. Importancia de las personas.	Compromiso	LIDERAZGO
Gestión de la información. Explicación de la toma de decisiones.	Comunicación	GESTIÓN.
Controla sus emociones, evita reacciones negativas.	Control emocional	LIDERAZGO



Selecciona su formación. Analiza críticamente su comportamiento.	Desarrollo personal	FORMACIÓN
Contribuye al desarrollo profesional del equipo directivo y claustro. Asesora y anima a los colaboradores y ayuda a buscar debilidades y fortalezas.	Desarrollo profesional de colaboradores	FORMACIÓN
Capacidad de trabajo. Capacidad de modificar las rutinas.	Energía	LIDERAZGO
Se muestra sereno en situaciones adversas. Honesto en negociaciones.	Fortaleza interior	LIDERAZGO
Influye en las personas para un fin determinado. Motiva en compromisos hacia proyectos. Inspira confianza y confía en su equipo.	Liderazgo	LIDERAZGO
Establece objetivos, tareas y responsabilidades aprovechando los valores de las personas. Coordina y supervisa los trabajos de ciclos, departamentos, comisiones...	Organización	GESTIÓN
El aprendizaje de los alumnos es el factor determinante en la toma de decisiones, en la planificación de actividades de enseñanza aprendizaje. Fomenta la valoración de los resultados escolares para tomar decisiones enfocadas a la mejora. Procura conocer y contribuir en la solución de problemas de los alumnos y las familias.	Orientación al aprendizaje de los alumnos	CALIDAD
Fomenta la participación de los sectores de la comunidad educativa. Media en los conflictos, siendo respetuoso con los argumentos de cada sector.	Participación	LIDERAZGO
Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas cuya cooperación es necesaria, tanto en el interior del centro como en el entorno.	Relaciones interpersonales	MEDIACIÓN
Identifica las dificultades. Recaba y contrasta información. Analiza y pondera diversas alternativas. Elabora y propone estrategias de actuación. Afronta situaciones difíciles sin desánimo.	Resolución de problemas	MEDIACIÓN
Fomenta la comunicación, colaboración y la confianza mutua. Crea ambiente de trabajo amistoso. Resuelve conflictos de trabajo de equipo. Genera adhesión al equipo.	Trabajo en equipo	LIDERAZGO

Desde el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Deusto recogemos el trabajo desarrollado por Manuel Poblete y Ana García Olalla, han centrado su trabajo en la elaboración de un perfil de competencias directivas que permita integrar en un modelo coherente de desarrollo profesional la evaluación, la formación y la mejora en los profesionales



de la dirección escolar, realizada una revisión de la literatura y en el marco de la definición de competencias como el conocimiento, la capacidad, habilidad o destreza adquirida, que da lugar a un buen nivel de desempeño y actuación (Poblete, 2000). El siguiente cuadro representa la propuesta de competencias directivas de Poblete y García Olalla (2003) y la relación que establecemos con nuestras dimensiones de estudio.

Cuadro14: Competencias directivas. (Poblete y García Olalla, 2003)

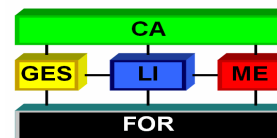
COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA UN MODELO COHERENTE DE DESARROLLO PROFESIONAL	
UNIDAD DE COMPETENCIA	Relación dimensiones de estudio
Planificación	GESTIÓN
Toma de decisiones	LIDERAZGO
Relaciones interpersonales	MEDIACIÓN
Pensamiento analítico sistémico	GESTIÓN
Comunicación	GESTIÓN
Resistencia al estrés	LIDERAZGO
Liderazgo	LIDERAZGO
Negociación	LIDERAZGO
Coaching	LIDERAZGO
Orientación al logro	CALIDAD
Espíritu emprendedor	LIDERAZGO
Innovación	CALIDAD
Orientación al aprendizaje	CALIDAD
Comportamiento ético	LIDERAZGO

Fuente: Elaboración propia

Manuel Álvarez (2006b) al tratar de definir el perfil profesional para la dirección de la escuela pública, manifiesta que el director y la directora profesional deben demostrar un conjunto de habilidades y destrezas que hacen referencia a la autonomía y criterios propios de desarrollo de su trabajo adquiridos por su experiencia y de su itinerario formativo personal (Álvarez 2006b).

Al diseñar las capacidades específicas de esa dirección profesional distingue cuatro ámbitos profesionales y las capacidades que se exigen al directivo en cada uno de esos ámbitos.

El cuadro siguiente representa la clasificación de capacidades directivas por ámbitos de trabajo profesional (Álvarez, 2006b) y la relación que establecemos con nuestras dimensiones de estudio.



Cuadro 15: Capacidades directivas. (Álvarez, 2006b)

CAPACIDADES DIRECTIVAS POR ÁMBITOS DE TRABAJO PROFESIONAL			
ÁMBITO	CAPACIDADES	UNIDADES DE COMPETENCIA	Relación dimensiones de estudio
ÁMBITO EJECUTIVO	<p>Capacidad de organizar el trabajo propio y de sus colaboradores.</p> <p>Capacidad de tomar decisiones personalmente y en equipo</p> <p>Capacidad de controlar y supervisar los procesos y las personas</p>	<p>Gestión del personal</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Distribución de responsabilidades</p>	<p>GESTIÓN</p> <p>LIDERAZGO</p> <p>LIDERAZGO</p>
ÁMBITO ADMINISTRATIVO	<p>Planificar y crear estructuras operativas</p> <p>Ajustar la actividad a procedimientos normativos previos</p>	<p>Gestión y planificación.</p> <p>Cumplimiento de la legislación vigente.</p> <p>Control de Proyectos institucionales.</p>	<p>GESTIÓN</p> <p>GESTIÓN</p> <p>GESTIÓN</p>
ÁMBITO INNOVACIÓN	<p>Elaboración de proyectos de innovación</p> <p>El estudio e investigación de nuevas estrategias de aprendizaje.</p>	<p>Innovación.</p> <p>Investigación-acción.</p> <p>Espíritu emprendedor.</p>	<p>CALIDAD</p> <p>CALIDAD</p> <p>LIDERAZGO</p>
ÁMBITO INTEGRACIÓN	<p>Capacidad de motivar e incentivar al personal</p> <p>Capacidad de relación e interacción</p> <p>Capacidad de implicación de la gente alrededor de un proyecto que ilusione</p>	<p>Importancia de las personas.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Clima de convivencia.</p> <p>Colaboración y participación.</p> <p>Respeto a la diversidad.</p>	<p>CALIDAD</p> <p>LIDERAZGO</p> <p>MEDIACIÓN</p> <p>LIDERAZGO</p> <p>LIDERAZGO</p>

Fuente: elaboración propia sobre trabajos de Álvarez (2006b)

2º FASE: SEPARACIÓN DE UNIDADES, TRANSFORMACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El elemento de referencia y de unión para la separación de unidades son las dimensiones de estudio. Agrupamos por dimensiones todas las **unidades de competencia** que hemos extraído del análisis documental y de acuerdo con lo expresado por Latorre, Arnal y Del Rincón (2003), sintetizamos e interpretamos con el fin de proporcionar explicación coherente del hecho estudiado.

El siguiente cuadro representa la dimensión de “gestión” y las unidades competenciales que asociamos extraídas de las clasificaciones anteriores del marco teórico.

Cuadro 16: Extraer las competencias en la dimensión de gestión.

UNIDADES DE COMPETENCIA ASIGNADAS A GESTIÓN	SINTESIS INTEGRADORA	TRANSFORMACIÓN EN COMPETENCIAS DE GESTIÓN
<p>Organización, planificación Coordinación Gestión de personal, recursos, economía, tecnología, información. Administración.</p> <p>Competencias comunicativas Organizar el conocimiento y la información y utilizarla de forma responsable y crítica. Competencia tecnológica.</p> <p>Autogestión Comunicación Organización</p> <p>Planificación Pensamiento analítico sistémico.</p> <p>Gestión de personal Gestión y planificación Cumplimiento de la legislación vigente. Control de proyectos institucionales.</p>	<p>Planificación. Organización. Transmisión de la información. Competencia tecnológica. Autogestión. Gestión de recursos materiales, económicos. Gestión del personal. Gestión administrativa. Legislación.</p>	<p>Competencia en planificación y estrategia de recursos materiales, económicos y tecnológicos. Competencia en transmisión de la información. Competencia en coordinación del personal. Competencia en gestión administrativa. Competencia tecnológica.</p>

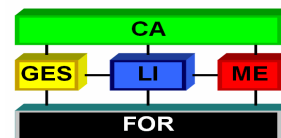
Fuente: elaboración propia

El siguiente cuadro representa la dimensión de “liderazgo” y las unidades competenciales que asociamos extraídas de las clasificaciones del marco teórico.

Cuadro 17: extraer las competencias en la dimensión de liderazgo.

UNIDADES DE COMPETENCIA ASIGNADAS A LIDERAZGO	SINTESIS INTEGRADORA	TRANSFORMACIÓN EN COMPETENCIAS DE LIDERAZGO
<p>Habilidades personales Conciencia emocional de uno mismo. Promoción de valores. Responsable y justo. Creador de sueños. Implicación en equipos, proyectos, programas y comisiones de trabajo. Relaciones comunidad educativa y apertura al entorno. Cooperación y colaboración. Distribución de responsabilidades. Toma de decisiones. Habilidades personales. Promoción de valores. Trabajo en equipo. Liderazgo distribuido. Habilidad de negociar. Toma de decisiones relacionadas con las normas metas individuales y compartidas. Promover metas. Asertividad. Responsable y justo. Adaptación al cambio. Autonomía. Compromiso. Control emocional. Energía. Fortaleza interior. Liderazgo. Participación. Trabajo en equipo. Toma de decisiones. Resistencia al estrés. Negociación. Coaching. Espíritu emprendedor. Comportamiento ético. Toma de decisiones. Distribución de responsabilidades. Espíritu emprendedor. Colaboración y participación. Respeto a la diversidad.</p>	<p>Cooperación y colaboración. Trabajo en equipo. Promoción de valores Habilidades personales. Implicación en reuniones de equipos, proyectos, programas y comisiones de trabajo. Distribución de responsabilidades. Promover metas. Compromiso. Control emocional. Negociación. Participación. Proceso de toma de decisiones. Relaciones comunidad educativa y apertura al entorno.</p>	<p>Competencia en cooperación y colaboración y trabajo en equipo. Competencia en habilidades personales. Competencia en implicación en reuniones de equipos, proyectos, programas y comisiones de trabajo. Competencia en distribución de responsabilidades. Competencia en proceso de toma de decisiones. Competencia en relaciones comunidad educativa y apertura al entorno.</p>

Fuente: elaboración propia

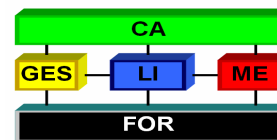


El siguiente cuadro representa la dimensión de “mediación” y las unidades competenciales que asociamos extraídas de las clasificaciones del marco teórico.

Cuadro 18: Extraer las competencias en la dimensión de mediación.

UNIDADES DE COMPETENCIA ASIGNADAS A LIDERAZGO	SINTESIS INTEGRADORA	TRANSFORMACIÓN EN COMPETENCIAS DE MEDIACIÓN
Promoción de la convivencia Mediación, resolución de conflictos Control de la convivencia. Equidad. Habilidades sociales. Habilidades relacionales. Gestión de la participación. Habilidades sociales Empatía. Manejo de las emociones. Escucha activa. Resolución de conflictos. Gestión de la convivencia. Relaciones interpersonales. Resolución de Problemas. Relaciones interpersonales. Clima de convivencia.	Promoción y control de la convivencia. Equidad. Gestión de la participación. Mediación. Escucha activa. Análisis y resolución de conflictos. Habilidades sociales. Habilidades relacionales. Manejo de emociones. Relaciones interpersonales. Clima de convivencia.	Competencia en promoción y control de la convivencia Competencia en mediación, análisis y resolución de conflictos. Competencia en habilidades directivas y sociales. Competencia en gestión de la participación.

Fuente: elaboración propia



El siguiente cuadro representa la dimensión de “formación” y las unidades competenciales que asociamos extraídas de las clasificaciones del marco teórico.

Cuadro 19: Extraer las competencias en la dimensión de formación.

UNIDADES DE COMPETENCIA ASIGNADAS A FORMACIÓN	SINTESIS INTEGRADORA	TRANSFORMACIÓN EN COMPETENCIAS DE FORMACIÓN.
<p>Conocimiento función directiva. Seleccionar la información. Nutrirse de experiencias. Aprender a pensar.</p> <p>Desarrollo personal Desarrollo profesional de colaboradores.</p>	<p>Conocimiento de la función directiva en temas relacionados con: gestión, liderazgo, mediación, calidad, legislación educativa y procedimientos administrativos.</p>	<p>Competencia en conocimiento de la función directiva en temas relacionados con: gestión, liderazgo, mediación, calidad, legislación educativa y procedimientos administrativos.</p>

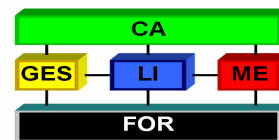
Fuente: elaboración propia

El siguiente cuadro representa la dimensión de “calidad” y las unidades competenciales que asociamos extraídas de las clasificaciones del marco teórico.

Cuadro 20: Extraer las competencias en la dimensión de calidad.

UNIDADES DE COMPETENCIA ASIGNADAS A CALIDAD	SINTESIS INTEGRADORA	TRANSFORMACIÓN EN COMPETENCIAS DE CALIDAD
<p>Canalización del cambio. Investigación y experimentación Auto-evaluación, evaluación, diagnóstico y acciones de mejora. Reconocer a las personas. Canalizar el cambio. Evaluarse para mejorar. Innovación. Orientación al aprendizaje de los alumnos. Orientación al logro Innovación Orientación al aprendizaje. Innovación Investigación acción Importancia de las personas</p>	<p>Canalizar el cambio. Innovación y mejora. Adaptación al cambio. Creatividad. Investigación y experimentación. Evaluación. Orientación al logro Orientación al aprendizaje. Diagnóstico y acciones de mejora. Importancia de las personas.</p>	<p>Competencia en innovación y mejora. Competencia en canalización, adaptación al cambio y creatividad. Competencia en investigación y experimentación. Competencia en auto-evaluación, evaluación, diagnóstico y acciones de mejora.</p>

Fuente: elaboración propia



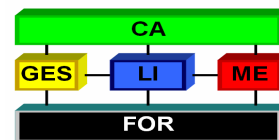
3º FASE: SINTESIS Y AGRUPAMIENTO.

En Esta fase realizamos el agrupamiento y síntesis en las dimensiones de calidad y presentamos el siguiente **Catálogo de Competencias Directivas**, agrupadas por las dimensiones de estudio.

Nuestra propuesta de catálogo definitivo se compone de **20 competencias** directivas escolares, agrupadas **en 5 dimensiones de calidad**.

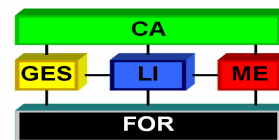
Cuadro 21: Propuesta catálogo de competencias dirección escolar

DIMENSIONES de intervención directivos escolares	UNIDAD DE COMPETENCIA
<p>GESTIÓN : Competencia organizativa y de gestión del Centro Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la organización y gestión del centro educativo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en planificación y estrategia de recursos materiales, económicos y tecnológicos. 2. Competencia en transmisión de la información. 3. Competencia en coordinación del personal. 4. Competencia en gestión administrativa. 5. Competencia tecnológica.
<p>LIDERAZGO: Competencia en ejercer el liderazgo Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la dirección escolar motivada por la personalidad del director o directora, la implicación, cooperación, distribución de responsabilidades, relaciones con el entorno y toma de decisiones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en cooperación y colaboración y trabajo en equipo. 2. Competencia en habilidades personales. 3. Competencia en implicación en reuniones de equipos, proyectos, programas y comisiones de trabajo. 4. Competencia en distribución de responsabilidades. 5. Competencia en proceso de toma de decisiones. 6. Competencia en relaciones comunidad educativa y apertura al entorno.



<p>MEDIACIÓN: Competencia social-relacional</p> <p>Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la dirección escolar para conseguir del centro un espacio de relaciones y convivencia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en promoción y control de la convivencia 2. Competencia en mediación, análisis y resolución de conflictos. 3. Competencia en habilidades directivas y sociales. 4. Competencia en gestión de la participación.
<p>FORMACIÓN: Competencia científico cognitiva de la función directiva</p> <p>Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la dirección escolar debida al conocimiento de la función directiva en todas sus dimensiones de estudio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en conocimiento de la función directiva en temas relacionados con: gestión, liderazgo, mediación, calidad, legislación educativa y procedimientos administrativos.
<p>CALIDAD: Competencia en mejora de la calidad</p> <p>Nos referimos a las habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz en la dirección escolar en lo referente al círculo de la mejora continua: evaluarse para innovar y mejorar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en innovación y mejora. 2. Competencia en canalización, adaptación al cambio y creatividad. 3. Competencia en investigación y experimentación. 4. Competencia en auto-evaluación, evaluación, diagnóstico y acciones de mejora.

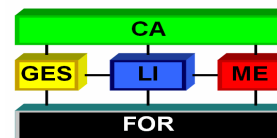
Fuente: elaboración propia



ANEXO III: CUESTIONARIO VALIDACIÓN ANCOMDI

Competencia directiva son las habilidades prácticas, los conocimientos adquiridos, la motivación, los valores éticos, las actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento de un director o directora, que se ponen en marcha, se movilizan, se activan para resolver situaciones, enfrentarse a problemas, dar soluciones, conseguir resultados eficaces en la dirección de un centro educativo.

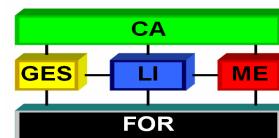
GRADO DE DOMINIO DESEABLE DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS ESCOLARES	Valore el grado de dominio de las siguientes competencias directivas para una gestión de calidad que consideras deben poseer los directores y directoras escolares.	Grado en que se DEBEN DOMINAR para gestionar con calidad									
		BAJO → ALTO									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1. Planificación y estrategia de recursos materiales, económicos y tecnológicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Transmisión de la información.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Coordinación del personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. Gestión administrativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5. Competencia tecnológica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6. Cooperación y colaboración: trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7. Habilidades personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8. Implicación en reuniones de equipos, proyectos, programas y comisiones de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9. Distribución de responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10. Proceso de toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11. Relaciones comunidad educativa y apertura al entorno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12. Promoción y control de la convivencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13. Mediación, análisis y resolución de conflictos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14. Habilidades directivas y sociales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15. Gestión de la participación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16. Conocimiento de la función directiva en temas relacionados con: gestión, liderazgo, mediación, calidad, legislación educativa y procedimientos administrativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17. Competencia en innovación y mejora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	18. Canalización, adaptación al cambio y creatividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	19. Investigación y experimentación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	20. Auto-evaluación, evaluación, diagnóstico y acciones de mejora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ANEXO IV: TABLA DE DATOS DE LA VALIDACIÓN DEL CATÁLOGO

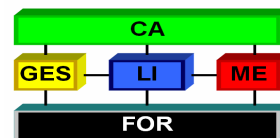
1º VALORACIÓN DE CADA COMPETENCIA POR ORDEN DE PUNTUACIÓN.

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	VALOR MEDIO
GESTIÓN	Competencia en transmisión de la información.	9.03
LIDERAZGO	Competencia en habilidades personales.	8.90
LIDERAZGO	Competencia en cooperación y colaboración y trabajo en equipo.	8.87
MEDIACIÓN	Competencia en habilidades directivas y sociales.	8.83
GESTIÓN	Competencia en coordinación del personal.	8.69
LIDERAZGO	Competencia en proceso de toma de decisiones.	8.63
CALIDAD	Competencia en auto-evaluación, evaluación, diagnóstico y acciones de mejora.	8.52
LIDERAZGO	Competencia en implicación en reuniones de equipos, proyectos, programas y comisiones de trabajo.	8.43
LIDERAZGO	Competencia en relaciones comunidad educativa y apertura al entorno.	8.43
FORMACIÓN	Competencia en conocimiento de la función directiva	8.37
MEDIACIÓN	Competencia en gestión de la participación	8.34
MEDIACIÓN	Competencia en mediación, análisis y resolución de conflictos.	8.30
CALIDAD	Competencia en canalización, adaptación al cambio y creatividad.	8.13
CALIDAD	Competencia en innovación y mejora.	8.07
MEDIACIÓN	Competencia en promoción y control de la convivencia	7.90
LIDERAZGO	Competencia en distribución de responsabilidades.	7.80
GESTIÓN	Competencia en planificación y estrategia de recursos materiales, económicos y tecnológicos.	7.77
GESTIÓN	Competencia en gestión administrativa.	7.70
CALIDAD	Competencia en investigación y experimentación.	7.26
GESTIÓN	Competencia tecnológica.	7.17
MEDIA		8.25



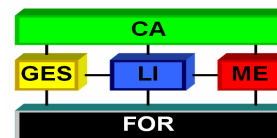
2º VALORACIÓN DE COMPETENCIAS AGRUPADAS POR DIMENSIONES.

DIMENSIONES	COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR	PTOS	MEDIA DIMENSIÓN
GESTIÓN	Competencia en planificación y estrategia de recursos materiales, económicos y tecnológicos.	7.77	
GESTIÓN	Competencia en transmisión de la información.	9.03	
GESTIÓN	Competencia en coordinación del personal.	8.69	
GESTIÓN	Competencia en gestión administrativa.	7.70	
GESTIÓN	Competencia tecnológica.	7.17	8.07
LIDERAZGO	Competencia en cooperación y colaboración y trabajo en equipo.	8.87	
LIDERAZGO	Competencia en habilidades personales.	8.90	
LIDERAZGO	Competencia en implicación en reuniones de equipos, proyectos, programas y comisiones de trabajo.	8.43	
LIDERAZGO	Competencia en distribución de responsabilidades.	7.80	
LIDERAZGO	Competencia en proceso de toma de decisiones.	8.63	
LIDERAZGO	Competencia en relaciones comunidad educativa y apertura al entorno.	8.43	8.51
MEDIACIÓN	Competencia en promoción y control de la convivencia	7.90	
MEDIACIÓN	Competencia en mediación, análisis y resolución de conflictos.	8.30	
MEDIACIÓN	Competencia en habilidades directivas y sociales.	8.83	
MEDIACIÓN	Competencia en gestión de la participación	8.34	8.34
FORMACIÓN	Competencia en conocimiento de la función directiva	8.37	8.37
CALIDAD	Competencia en innovación y mejora.	8.07	
CALIDAD	Competencia en canalización, adaptación al cambio y creatividad.	8.13	
CALIDAD	Competencia en investigación y experimentación.	7.26	
CALIDAD	Competencia en auto-evaluación, evaluación, diagnóstico y acciones de mejora.	8.52	7.99



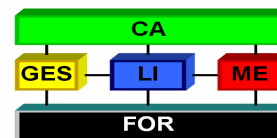
3º VALORACIÓN MEDIA DE DIMENSIONES

DIMENSIÓN	MEDIA DE LA VALORACIÓN DE DE SUS COMPETENCIAS
LIDERAZGO	8,51
FORMACIÓN	8,37
MEDIACIÓN	8,34
GESTIÓN	8,07
CALIDAD	7,99
MEDIA	8,25

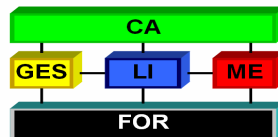


ANEXO V: RELACIÓN CATÁLOGO DE COMPETENCIAS Y LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN LA LOE 2006

DIMENSIONES de intervención directivos escolares	UNIDAD DE COMPETENCIAS	Las funciones de la dirección de centros públicos. (LOE 2006). Capítulo IV-Artículo 132.
GESTIÓN	<p>Competencia en planificación y estrategia de recursos materiales, económicos y tecnológicos.</p> <p>Competencia en transmisión de la información.</p> <p>Competencia en coordinación del personal.</p> <p>Competencia en gestión administrativa.</p> <p>Competencia tecnológica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa. • Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro. • Proponer a la administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo previa información al Claustro de Profesores y al Consejo Escolar.
LIDERAZGO	<p>Competencia en cooperación y colaboración y trabajo en equipo.</p> <p>Competencia en habilidades personales.</p> <p>Competencia en implicación en reuniones de equipos, proyectos, programas y comisiones de trabajo.</p> <p>Competencia en distribución de responsabilidades.</p> <p>Competencia en proceso de toma de decisiones.</p> <p>Competencia en relaciones comunidad educativa y apertura al entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro de profesores y al Consejo Escolar. • Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro. • Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos. • Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro de profesores del centro y ejecutar los acuerdos adoptados en el ámbito de sus competencias.

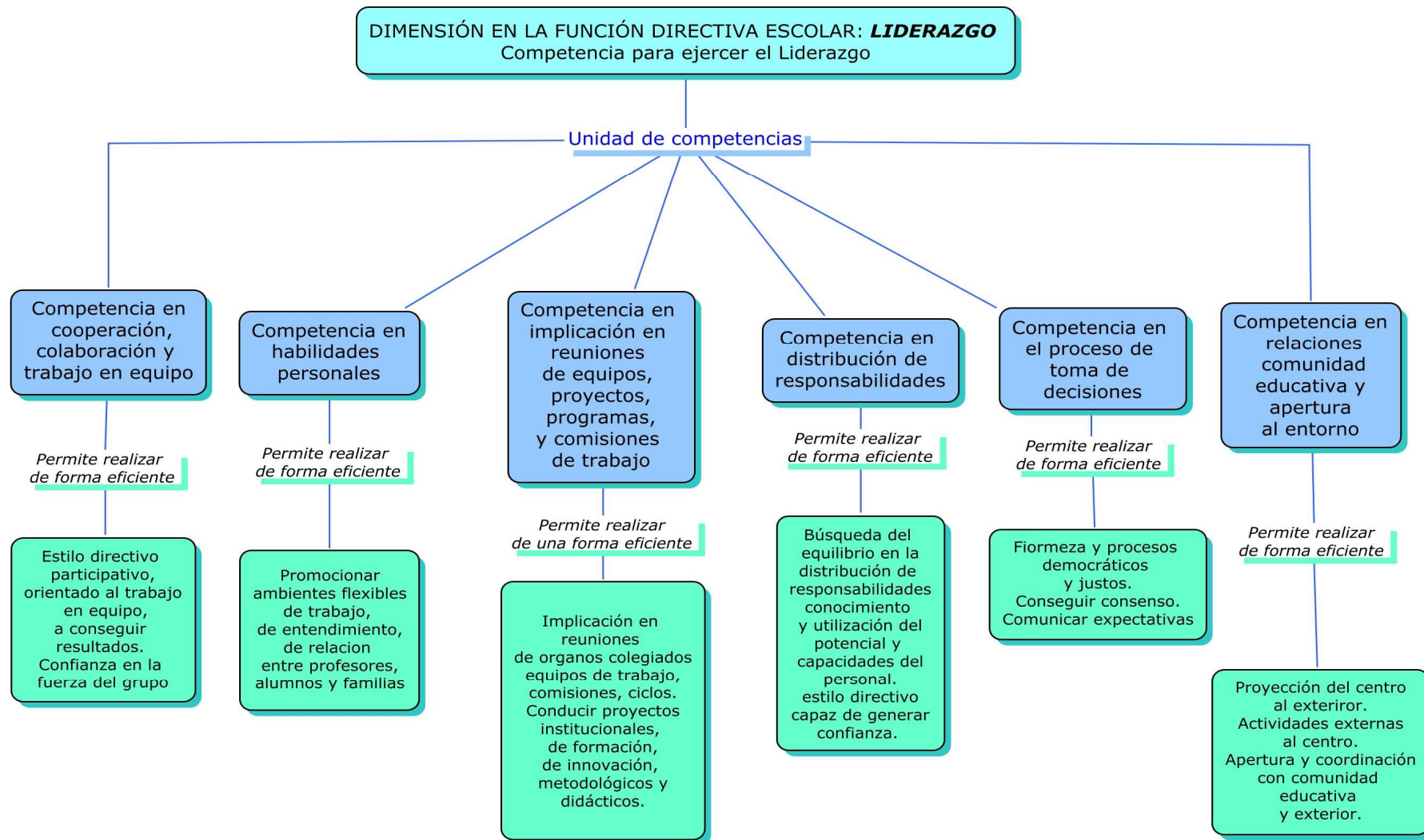
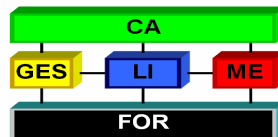


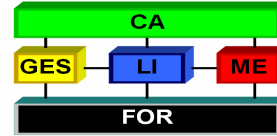
MEDIACIÓN	<p>Competencia en promoción y control de la convivencia</p> <p>Competencia en mediación, análisis y resolución de conflictos.</p> <p>Competencia en habilidades directivas y sociales.</p> <p>Competencia en gestión de la participación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes. • Favorecer la convivencia en el centro, garantizando la mediación en la resolución de conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos en cumplimiento de la normativa vigente sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar.
FORMACIÓN	<p>Competencia en conocimiento de la función directiva en temas relacionados con: gestión, liderazgo, mediación, calidad, legislación educativa y procedimientos administrativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la administración educativa.
CALIDAD	<p>Competencia en innovación y mejora.</p> <p>Competencia en canalización, adaptación al cambio y creatividad.</p> <p>Competencia en investigación y experimentación.</p> <p>Competencia en auto-evaluación, evaluación, diagnóstico y acciones de mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.



ANEXO VI: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE CADA DIMENSIÓN CON SUS COMPETENCIAS Y ACTUACIONES.

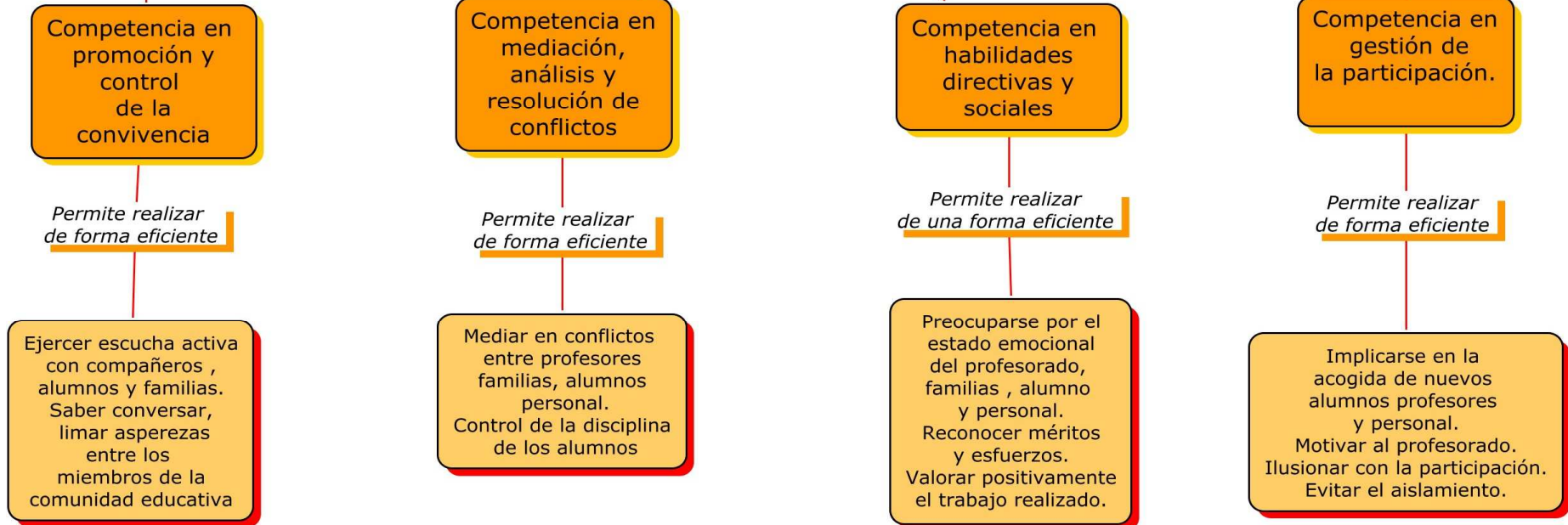


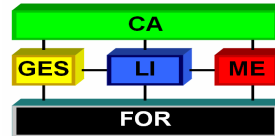




DIMENSIÓN EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA ESCOLAR: *MEDIACIÓN*
Competencia social-relacional

Unidad de competencias





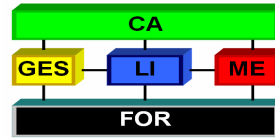
DIMENSIÓN EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA ESCOLAR: **FORMACIÓN**
Competencia científico cognitiva de la función directiva.

Unidad de competencias

Competencia en conocimiento de la función directiva en temas relacionados con: gestión, liderazgo, mediación, calidad, legislación educativa y procedimientos administrativos.

Permite realizar de forma eficiente

Formarse como director y directora.
Participar en plataformas, espacios Web cooperativos, de formación permanente.
Formación personal como docente.



DIMENSIÓN EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA ESCOLAR: CALIDAD
Competencia en mejora de la calidad

Unidad de competencias

Competencia en innovación y mejora

Permite realizar de forma eficiente

Liderar la innovación. Establecer medidas para mejorar resultados escolares y resultados clave de la organización

Competencia en canalización, adaptación al cambio y creatividad

Permite realizar de forma eficiente

Establecer medidas para mejorar la práctica metodológica docente. Reconocer méritos y esfuerzo de profesorado

Competencia en investigación y experimentación

Permite realizar de una forma eficiente

Incentivar la investigación en metodologías contrastadas por la comunidad internacional. Experimentar sistemas de gestión eficientes, con resultados contrastados en otras organizaciones, (benchmarking)

Competencia en autoevaluación, evaluación, diagnóstico y acciones de mejora

Permite realizar de forma eficiente

Autoevaluar la organización. Establecer planes de acción y mejora. medir el grado de satisfacción de los grupos de interés. Recogida y tratamiento de sugerencias.



Universidad de Valladolid

Análisis Competencias Directivas

AnComDi

