

DOCUMENTACIÓN  
DIRIGIR PERSONAS EN LA ESCUELA

# Algunas ideas sobre la acción directiva en la formación personal de los profesores

---

*Nota Técnica de la División de Investigación del Máster en Dirección de Centros  
Educativos. Preparado por el profesor José Antonio Alcázar. Junio 1996.*





## 1. INTRODUCCIÓN

Una de las funciones directivas de los directivos de los colegios consiste en **diseñar, programar e impulsar el plan de formación profesional –personal y grupal– de los profesores.**

**La dedicación que supondrán a los directivos** las diversas acciones de este objetivo (entrevistas personales periódicas, visitas a las aulas, estudio de programaciones y otros materiales didácticos, etc.) deberá **estar reflejada en su horario de trabajo**, evitando que las incidencias diarias de la vida del colegio impidan, en la práctica, esa dedicación fundamental a la formación personal de los profesores –a la concreción, seguimiento y evaluación del PPMP–, que no puede excusarse por falta de tiempo.

## 2. LA FORMACIÓN PERSONAL

En un plan personal y sistemático de formación, la relación de los directivos con los profesores no debe reducirse a dar indicaciones o recados, a pedir datos para la estadística o encauzar asuntos de disciplina en el aula o de bajos rendimientos académicos, etc. La resolución de estas situaciones debe plantearse por elevación y superación personal, y mediante planes de acción concretos.

Gran parte del tiempo dedicado al desarrollo del plan de formación personal se ocupará en las **entrevistas periódicas** –quincenales o mensuales, según las necesidades de cada uno–, donde se irá concretando, impulsando y evaluando el proyecto personal de mejora profesional de cada profesor.

La finalidad principal de las entrevistas personales está **en motivar a cada profesor para la mejora en su labor educadora, en todos los aspectos de su trabajo**: se trata de despertarles inquietudes y abrirles horizontes profesionales, de impulsarles y orientarles hacia el estudio de publicaciones y trabajos de investigación, etc. El desarrollo de un proyecto de formación personal favorecerá la **autoestima del profesor**, tan necesaria para el adecuado desarrollo de su labor profesional.

Para alcanzar este objetivo a través del PPMP de cada profesor, el directivo debe:

- Saber **reconocer y valorar** el trabajo bien hecho.
- Conocer a cada uno, y saber **estimular y potenciar** sus capacidades.
- Ser capaz de **trazar un programa de mejora** personal con plazos y metas o planes de acción **concretos** a conseguir.
- Ser capaz de exigir y **corregir** sin demoras y con claridad.
- Lograr que cada profesor conozca sus **puntos fuertes** y sus **puntos de mejora**: qué está haciendo bien y qué es lo que está haciendo mal o podría hacer mejor.

Fruto de esta atención personal, y a través de planes de acción concretos evaluados con frecuencia, se facilitará:

- que cada uno conozca qué se espera de él, cuáles son sus obligaciones precisas, y



- que se establezcan los medios necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Normalmente, la formación de los profesores de reciente incorporación o más jóvenes exigirá más tiempo y esfuerzo durante los primeros años de su trabajo en el colegio. Es buena experiencia encomendar algunos aspectos de su atención personal en el aula (didácticos, sobre normativa de convivencia...) o en el desarrollo de otros encargos, a profesores experimentados.

### **3. MENTALIDAD PROFESIONAL**

Sólo un plan sistemático de formación –sobre todo de carácter personal, aun cuando las acciones formativas grupales sean también muy necesarias– facilitará al directivo conseguir que cada profesor esté en el sitio en el que rinda más; en el lugar que, por sus cualidades y aptitudes, vaya a realizar mejor su trabajo.

Esta acción formativa evitará actitudes no deseadas, como por ejemplo la de algunos profesores que entienden que la promoción profesional está en dar clases en cursos más altos; o la de otros que confunden la competencia profesional con la dedicación a su trabajo: muchas veces son los profesores con esta mentalidad los que admiten con dificultad las correcciones profesionales argumentando: “¿cómo me puedes decir que doy mal las clases si dedico dos horas de mi tiempo personal para preparármelas?...”.

Fomentar una adecuada mentalidad profesional supone implicar a todos los miembros de la comunidad colegial en la tarea educativa y, de forma especial, a los profesores: **todo profesor es educador**. La educación de toda la persona concierne a todos los **educadores-profesores**. Cualquier profesor deberá desear y propiciar la formación integral de sus alumnos.

La formación de la persona completa será objetivo del trabajo de todos, dentro y fuera del aula; a todos concierne, por ejemplo, el comportamiento de los alumnos en los pasillos, el comedor, en los descansos, etc.

No es posible desarrollar esta función directiva de formación sin tener un conocimiento suficiente del Proyecto Educativo propio, de la propia realidad colegial, de los profesores... Y esto supone dedicar una parte importante del tiempo disponible:

- a la formación propia (estudio de documentos, de libros y revistas, asistencia a cursos..., y dedicando tiempo a pensar),
- a las entrevistas con los profesores,
- a visitar las aulas,
- a pasear por las instalaciones,
- y a las demás acciones que permitan al directivo conocer a fondo la realidad del colegio, también "a pie de obra".



La falta de información de los que tienen la responsabilidad directiva sobre esa realidad —y especialmente sobre la situación de cada persona— puede llevarles a ser ineficaces en su trabajo y a crear un ambiente enrarecido, ajeno a la confianza.

Los directivos, como responsables últimos de toda la actividad educativa que se realiza en el colegio, deberán ir **comprobando periódicamente la calidad** del “producto” para que, al final del proceso, éste sea lo más parecido a lo que queremos: **alumnos capaces de pensar con espíritu crítico, que conocen y viven en la verdad con libertad, que saben comportarse con educación, que están “integrados” en el mundo en el que viven, etc.**

#### 4. LO FUNDAMENTAL Y LO ACCESORIO

Los directivos de los colegios tienen sobrada experiencia de la multitud de asuntos colegiales que reclaman su atención y que parecen importantes —cada uno en su orden—, y algunos hasta urgentes, de los frecuentes imprevistos, de contar con una agenda con abundantes cuestiones que deben atenderse...

Sin embargo, y es también experiencia común, no se dispone de todo el tiempo con el que nos gustaría contar. Ante esta situación se plantean con frecuencia las siguientes cuestiones:

- **¿Qué es lo importante?**

Sabemos que en la educación **lo importante son las personas** —padres, profesores, alumnos—. Y en la acción directiva de los colegios, lo importante son las personas que han de ser dirigidas, no las cosas que han de conseguirse. La eficacia en la consecución de las metas depende, en gran medida, de que el Comité Directivo sea capaz de conseguir que los profesores estén ilusionados con su trabajo y que lo realicen con profesionalidad. Cuando un profesor se siente orientado y exigido se supera a sí mismo, pues encuentra sentido a su labor profesional.

Y para lograrlo es necesario, en primer lugar, que los **directivos trabajen con unidad y en equipo**, se complementen, para lograr una calidad directiva muy superior a la que se alcanzaría con la simple suma de los esfuerzos individuales; y es necesario que trabajen **con serenidad y con orden**, actitudes necesarias para tomar las decisiones después de estudiar los asuntos con la suficiente profundidad.

- **¿Cómo llegar a todo?**

Nadie duda que esto supone a los directivos una gran exigencia en su trabajo personal: trabajar con orden y sosegadamente, aunque sean muchos los trabajos pendientes; aprovechar el tiempo disponible y estar asequible a todos; etc.

Es verdad que la buena dirección supone plantearse objetivos, fines que es necesario alcanzar, pero quienes han de conseguir esas metas son las personas. Por tanto, **el buen directivo es el que atiende a cada persona y consigue multiplicar la eficacia de su trabajo porque sabe “hacer hacer”.**



Es necesario **aprender a delegar**: *lo que puede hacer un alumno no debe hacerlo un subalterno; lo que puede hacer un conserje, no debe hacerlo un administrativo; aquello que puede ser realizado por un administrativo, no conviene que lo haga un profesor; lo que puede hacer un profesor, no debe encargarse al directivo; lo que puede hacer el directivo, no ha de realizarlo el Director General.*

Delegar exige tiempo y paciencia para formar, esfuerzo constante para lograr que cada uno acepte sus responsabilidades, confianza en la capacidad de los demás, capacidad para descubrir sus cualidades, fortaleza para corregir...

Somos educadores y hemos de ocuparnos, especialmente, de la formación profesional de los profesores, atendiéndolos uno a uno, hasta conocer muy bien sus aptitudes, sus limitaciones, sus proyectos e inquietudes.

## **5. EJEMPLO DE ACCIONES A PROGRAMAR**

- PARA EL PPMP
- a) Antes del inicio de las entrevistas:
  - Decisión y programación de los objetivos prioritarios de mejora para el colegio concreto.
  - Sesión de Equipo Directivo para definir los puntos fuertes y aspectos de mejora de cada profesor.
  - Guión “tipo” de entrevista con cuestiones a tratar con todos y por Etapas Educativas.
  - Diseño del impreso de “expediente” de cada profesor:
    - datos personales y académicos;
    - puntos fuertes y de mejora;
    - qué se espera de él y cuáles son sus expectativas a medio y largo plazo;
    - planes de acción acordados y evaluados mensualmente con cada uno:
  - puntos concretos de mejora profesional y
  - metas concretas de formación profesional.
- b) Las entrevistas serán mensuales y figurarán (indicando los nombres de los profesores) en el horario de los directivos.
- c) Con la periodicidad que se estime conveniente, cada directivo informará al Director General sobre el desarrollo del programa personal de mejora profesional de los profesores cuya formación está a su cargo.