

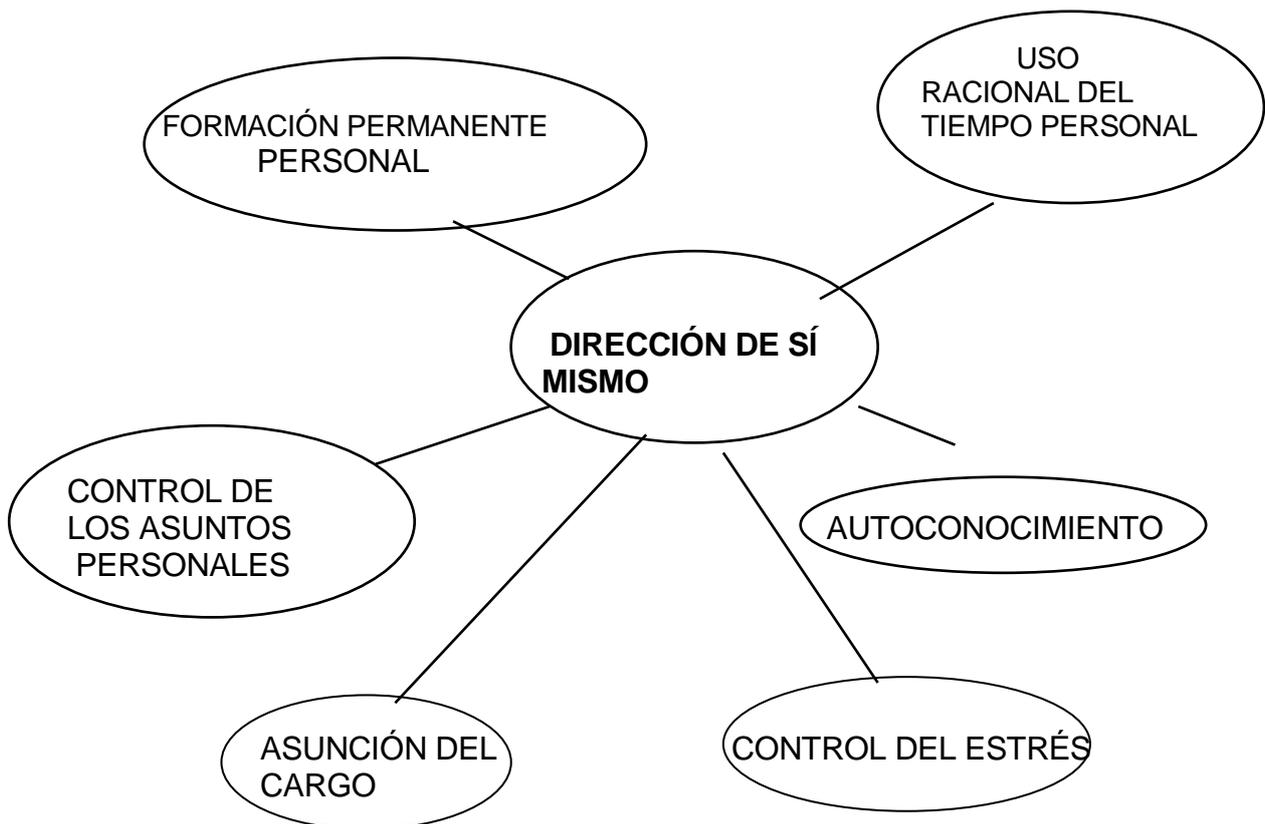
## LA DIRECCIÓN DE SÍ MISMO<sup>1</sup>

S. Antúnez (Universidad de Barcelona)

### **Consideraciones generales.**

La complejidad del trabajo que desarrollan los directivos escolares, como hemos visto, origina que desempeñen diversos roles. De entre ellos nos interesa destacar en esta ocasión el de **“dirección de sí mismo”**, frecuentemente poco considerado en los análisis y estudios sobre la función y en los programas de formación inicial y permanente. Plantea la importancia de considerar que las personas que deben dirigir a otras tal vez primero deberían ser capaces de dirigirse a sí mismas.

La gráfica siguiente intenta recoger seis grandes grupos de tareas propias del desempeño de la acción directiva relacionadas con ese rol. Cada una de ellas sugiere un ámbito de análisis sobre la naturaleza y el desempeño de la dirección y, a la vez, insinúa contenidos de aprendizaje para acciones formativas de formación inicial y permanente de directivos escolares.



Grupos de tareas asociadas al desempeño del rol *“dirección de sí mismo”*.

---

<sup>1</sup> Tomado de:

Antúnez, S. (2002). *La acción Directiva en las Instituciones Escolares*. Barcelona: Horsori

Antúnez, S. (2004). *Organización Escolar y Acción Directiva*. México DF: Secretaría de Educación Pública.

Vamos, en primer lugar, a comentar cada uno de los grupos. Veremos después los dos mecanismos o estrategias para mejorar el ejercicio de las tareas relacionadas con este rol que la comentamos antes, es decir: desarrollar procesos de delegación y adquirir y mejorar buenos hábitos de trabajo personal.

El desempeño del rol de **“dirección de sí mismo”**, o autodirección supone para el directivo la identificación, análisis y promoción de acciones de mejora que tienen que ver fundamentalmente con los seis siguientes grupos de tareas.

#### **a) El autoconocimiento.**

Analizar la conducta personal con el fin de mejorar las prácticas profesionales debería ser siempre una preocupación fundamental para un director o directora y especialmente cuando se accede al cargo y se empieza a planificar un período de gestión. La reflexión personal sobre su trabajo y, mucho mejor, si es posible, a través del intercambio en común con sus colegas, miembros del Equipo Directivo, podrá ayudarle a conocer, por ejemplo:

- Dónde reside su autoridad como directivo, dónde están las limitaciones a esa autoridad y cómo mejorarla.
- Cuál su estilo directivo personal predominante, teniendo en cuenta que las circunstancias del contexto en el que trabaja y las características de los miembros de la comunidad escolar influyen mucho en ese estilo.
- Cuáles son sus respuestas más habituales ante determinados hechos y cuáles son las causas;
- Qué concepto suele tener “a priori” de las personas.

Para llevar a cabo todas estas acciones se requiere una atención constante por analizar las conductas de retroinformación que nos dan los demás sobre nuestro trabajo y por analizarlas empáticamente.

#### **b) El control del estrés.**

El desempeño de la dirección frecuentemente reclama respuestas múltiples, diversas y rápidas a multitud de requerimientos. La falta de control del estrés puede originar que esas réplicas sean desordenadas o insatisfactorias. El estrés el estado o situación en que se encuentra un directivo debido a la tensión que se establece entre las presiones, las exigencias o demandas que recibe desde dentro y desde fuera de la escuela, por una parte, y la capacidad de respuesta que tiene de satisfacerlas, por otra. El estrés, pues, por sí mismo, no debe considerarse necesariamente bueno o malo. Será un motivo de preocupación únicamente cuando las presiones, exigencias y demandas superen la capacidad de respuesta del directivo o del Equipo Directivo, en su caso, poniendo a la persona en situación de riesgo para su salud, produciéndole perjuicios personales e, indirectamente, deterioros en el funcionamiento de la escuela.

Con el fin de controlar y reducir el estrés conviene identificar y analizar, entre otros indicadores y factores:

- Los síntomas de una situación de estrés insatisfactoria.

- Las causas y cuáles son los agentes que las originan.
- En qué grado nos afecta el estrés, en su caso.
- Nuestra capacidad de respuesta.
- El modo de llevar a cabo un plan de acción para evitar los efectos negativos.

### ***c) La asunción del cargo.***

Es notorio que muchos directores y directoras escolares suelen sufrir algunos desequilibrios durante los primeros meses en los que desempeñan ese puesto de trabajo, sobre todo si acceden a él por vez primera.

Una sensación nueva suele ser la de soledad. Otra, la de una cierta esquizofrenia que se plantea fundamentalmente por dos razones. Por una parte, el hecho de no saber exactamente si su tarea consiste en representar a la Administración Educativa (centros públicos) o la entidad titular (centros privados) ante los miembros del equipo docente y el personal auxiliar; o bien, si lo que debe hacer es representar a éstos ante la Administración Educativa o la entidad titular. Por otra, el difícil tránsito que supone pasar de una actividad profesional centrada en la docencia, en la mayoría de los casos, a otra totalmente diferente que consiste en interaccionar con adultos, con la comunidad y con otras instituciones.

A menudo se ha tenido la convicción ingenua de que un buen profesor deberá ser, sin duda, un buen directivo; de hecho la selección de directivos suele hacerse sobre la base del mérito docente. La experiencia muchas veces nos advierte del error: se trata de un “oficio” muy distinto.

Tratar de asumir el cargo sugiere, entre otras acciones, conocer y admitir:

- Que los roles y funciones propios de la función docente son claramente diferentes de los inherentes a la función directiva escolar;
- El cambio personal que se debe realizar para desempeñarlos sin que suponga desequilibrios para el individuo;
- Que dirigir a un grupo de profesionales de la educación escolar supone interaccionar con personas adultas, cada una con sus convicciones, aspiraciones, actitudes y modos de vida que, en ocasiones dará lugar a unas relaciones complejas.

### ***d) El control de los asuntos personales.***

Los asuntos personales suponen también el desarrollo de un buen grupo de tareas propias del rol que analizamos.

En las escuelas en que la función directiva no exime de la actividad docente los directores y directoras tienen que procurar desempeñar satisfactoriamente también el desarrollo de sus propias clases y la atención a sus alumnos. Es bastante común en nuestros centros escolares que los alumnos del director-docente reciban una atención irregular de éste. Requerimientos imprevistos propios del cargo, ausencias del aula para resolver asuntos urgentes y preocupaciones o situaciones de estrés suelen ser las causas más frecuentes.

Pero deben también procurar y conservar espacios y tiempos para las actividades relativas a su ocio personal, para sostener unas relaciones afectivas saludables con sus compañeros de trabajo, para atender a su vida familiar y para, en suma, mantener un equilibrio en su vida personal y profesional. La naturaleza del trabajo directivo que describíamos en el segundo capítulo y las situaciones de estrés afectan a menudo negativamente a la armonía en el desarrollo de los asuntos personales.

Prestar atención a la gestión adecuada de estos asuntos supone, entre otras acciones:

- Separar el análisis y tratamiento de los temas según afecten al ámbito estrictamente profesional o al personal.
- Tratar de conseguir un equilibrio entre el desarrollo personal y el desarrollo profesional, evitando que se interfieran afectándose negativamente.
- Enfatizar en una adecuada planificación de, al menos, las tareas profesionales.

#### ***e) La formación permanente personal.***

Constituye también una parte de los “asuntos personales” del directivo aunque hemos querido situarla en un epígrafe aparte dado su carácter relevante.

La novedad de la función directiva para muchos de los docentes que acceden a ella; la falta de formación inicial para esa función; la precariedad en muchos casos de la formación permanente; las variadas, múltiples y continuas exigencias a las que se debe dar respuesta; la necesidad de actualización en los sistemas y métodos... hacen imprescindible la atención sostenida por el análisis continuo de la práctica directiva y la obligada puesta al día personal y, en su caso, del Equipo de Dirección.

Por otra parte, sabemos que la persona que dirige a un equipo debería utilizar, sobre todo, el la “autoridad de experto” para avalar y hacer creíbles sus propuestas para que, de esta manera, puedan ser percibidas como sugerencias atractivas, útiles y, sobre todo, factibles.

Dirigirse a sí mismo supone también, por tanto:

- Conocer y analizar cuáles son nuestros “aspectos fuertes” y nuestros “aspectos débiles” respecto a la preparación para el ejercicio del cargo;

- Identificar en cuáles de esos aspectos merece la pena incidir a través de la formación para procurar una mejora en la acción personal y en la acción del equipo directivo.
- Prever espacios, tiempos y determinar métodos para la formación personal.
- Mostrar un sincero interés por la crítica que pueda hacerse de nuestro trabajo con el afán de utilizarla para la mejora, en función siempre de las necesidades de los estudiantes.
- Demostrar un interés permanente por el aprendizaje continuo que será sin duda, más eficaz si se comparte con los demás miembros del Equipo Directivo.