

¹La Dirección Escolar a Debate

La función directiva en los últimos años está siendo objeto de debate en multitud de eventos relacionados con el contexto educativo, como uno de los ejes de mayor relevancia para la mejora de la eficacia escolar. El pasado día 14 de diciembre, tuvo lugar en el Instituto de Educación Secundaria Santamarca de Madrid, una jornada organizada por el Consejo Escolar de la Comunidad de Madrid para que diferentes expertos sobre el tema, plantearan algunas de las claves que se formulan para posibilitar una mayor profesionalización de la función directiva docente.

Diversos estudios e investigaciones desde las últimas décadas han descrito y demostrado que la influencia y alta competencia de un buen liderazgo en la escuela es el segundo factor más importante para la mejora de los resultados del aprendizaje de los alumnos de un centro escolar, tras la enseñanza en el aula (Bolívar, 2015). Por ello, tanto las recomendaciones de la O.C.D.E. como las estrategias definidas por la U.E. para la mejora de los sistemas educativos de los distintos estados, se refieren en torno al liderazgo escolar. También las investigaciones tratan de enmarcar los rasgos que pudieran definir distintos modelos de liderazgo de acorde a las exigencias de la Sociedad del Conocimiento así como proponer un catálogo de buenas prácticas que sirvan como modelo que orienten los nuevos enfoques de la dirección escolar.

La jornada comenzó con la inauguración del Consejero de Educación, Juventud y Deporte de la Comunidad de Madrid D. Rafael van Grieken, haciendo una breve referencia a la importancia de la búsqueda de la mejora en la dirección escolar que se está abordando para diseñar una normativa de selección más acorde con los nuevos tiempos.

A continuación, se presentó la conferencia “Los retos de la dirección escolar en Europa, un análisis comparado” a cargo de D^a. Inmaculada Egido Gálvez, profesora de la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid, cuyo contenido giró en torno al análisis de las distintas estrategias que se están llevando a cabo en los diferentes estados de la U.E., con respecto a los retos que supone la mejora de la dirección escolar. Comenzó haciendo un recorrido desde el Informe Coleman de los años 60, el nacimiento del movimiento de investigación de Eficacia Escolar que ha conseguido convertirse en una de las indagaciones empíricas que más ha influido en el diseño de políticas educativas de todo el mundo, los estudios internacionales desde los años 80 realizados por organizaciones tales como la U.N.E.S.C.O., O.E.I., O.C.D.E. y la U.E. Desde todas estas perspectivas, se mantiene que la mejora de los resultados académicos de los alumnos se vinculan estrechamente con la influencia que ejerce un buen liderazgo. Desde distintos marcos de la política, diferentes países han iniciado reformas que establezcan los elementos o rasgos comunes que promueven mejora en los sistemas educativos, ya que no hay un modelo universal. Uno de estos rasgos comunes, es el de liderazgo en los centros educativos, que implica una serie de acciones para que fomenten su calidad, como son: el desarrollo de habilidades de liderazgo, que su trabajo esté más centrado en la gestión de lo pedagógico o educativo y menos en lo administrativo, aumentar la autonomía en la toma de decisiones y consolidar al liderazgo como reconocimiento de su trayectoria profesional.

En la conferencia, también se expusieron otras aproximaciones o aportaciones que aconsejan la mejora del liderazgo escolar, tales como las recomendaciones de la O.C.D.E., considerando un marco en el que se defina una mayor responsabilidad del líder, se describan las habilidades que aumenten su eficacia de acción, que se considere el modelo de liderazgo distribuido y que se le dé un papel de mayor atractivo profesional. Tanto es así, que la U.E. que recoge estas

¹ Celebración de la Jornada: “La dirección escolar a debate” organizado por el Consejo Escolar de la Comunidad de Madrid el día 14 de diciembre de 2016, en el I.E.S. Santamarca de Madrid.

recomendaciones, ha contribuido con una mayor inversión en estrategia política y además ha creado un espacio virtual donde centraliza todas sus acciones (European Policy Network on School Leadership: <http://www.schoolleadership.eu/>).

Seguidamente, la profesora D^a Inmaculada Egido, expuso una visión comparada sobre las estrategias que se están desarrollando en los países de la U.E., contrastando con la visión de las directrices que se están aplicando en el estado español.

En un primer lugar, hay que tener en cuenta que las recomendaciones de la U.E. están consideradas en todas las agendas de los distintos países europeos como punto primordial en la mejora de los sistemas educativos. Pero también se es consciente, de que se comienza desde distintos puntos de partida y que se concretan en diferentes modelos nacionales. Las tendencias que se están reflejando, según se expuso en la ponencia, se podrían establecer en torno a cuatro ejes:

- A - Definición de las responsabilidades de la dirección escolar
- B - Desarrollo de las habilidades y formación del liderazgo
- C - Establecer una dirección colegiada a partir del modelo de liderazgo distribuido
- D - El modo de selección e incentivos para el reconocimiento como proyección profesional.

A - Definición de las responsabilidades de la dirección escolar.

Sería necesario una mayor precisión en las funciones de la dirección orientadas al aprendizaje de los alumnos, pero se describe, que la situación actual de la dirección escolar se percibe como una situación multitarea con dificultad en compaginar funciones que aumentan en momentos de cambio, es decir, dificultad para fusionar distintos roles. Se demanda una mayor definición de funciones pedagógicas que gestione el currículo y el desarrollo profesional de los docentes. Facilitar que el trabajo administrativo no conlleve la mayor parte de la dedicación y haya autonomía para la selección del profesorado.

Los perfiles o estándares de competencia más adecuados para un buen líder escolar tendrían que tener en cuenta que estuvieran descritos con el objetivo de orientar su actuación a los directivos, la selección del profesorado, evaluar su trabajo y guiar el diseño de formación de los profesores de su centro. Objetivar habilidades, conocimientos y actitudes que garantice la calidad educativa.

En España, las competencias de liderazgo se definen de forma indirecta. Las reformas de las últimas leyes no han tenido en cuenta las claves de un buen liderazgo pedagógico necesario para el cambio en la escuela.

B - Desarrollo de las habilidades y formación del liderazgo.

El diseño de formación y de habilidades del líder ha de promover una formación a lo largo de toda la vida.

A nivel internacional, este eje es el más trabajado en todos los países. Los modelos de formación para directores son muy distintos entre sí. Existe una formación inicial o formación en periodo de inducción, donde un líder novel es acompañado de un mentor o director con experiencia. En cuanto a la formación permanente, en general, se realiza fuera del horario lectivo y por periodos de tiempo muy breves. Habría que ampliar y buscar otras alternativas de tipo organizativo (no sólo modalidad de curso) que promoviera una formación permanente con mayor calidad, costosa en tiempo y dinero y de utilidad práctica. Se trataría de una formación continua prolongada a lo largo de la trayectoria profesional, siendo imprescindible la creación de instituciones específicas que llevaran a cabo la formación exclusiva a líderes escolares. Se trataría de una formación especializada, que coordinase puntos de encuentro con los directores mediante redes.

En España se ha ido incrementando los dos tipos de formación, tanto inicial como permanente. Sin embargo, hay un alto porcentaje de directores que no han recibido una formación sobre liderazgo pedagógico y además existen barreras para participar en la formación continua por falta de oferta y falta de incentivos.

C - Establecer una dirección colegiada a partir del modelo de liderazgo distribuido.

¿Cómo se está llevando a cabo un modelo de liderazgo distribuido o dirección colegiada?

Desde la perspectiva internacional hay una visión amplia. Desde distribuir funciones en equipos hasta la creación de comisiones. En cuanto a distribuir roles y funciones hay pocas prácticas innovadoras en este sentido. Se sabe que mediante este modelo de liderazgo, se consigue una repercusión en la mejora del clima escolar y la cultura, aunque sólo tenemos referencias en Educación Primaria. En Educación Secundaria, es más común delegar funciones.

En cuanto al caso español, la legislación lo que permite es un liderazgo llevado a cabo desde el equipo directivo y como mucho nombrar cargos intermedios como los coordinadores o jefes de departamentos, pero sin función clara de liderazgo.

D - El modo de selección e incentivos para el reconocimiento como proyección profesional.

Sería conveniente fomentar un mayor atractivo hacia la profesionalización del líder escolar. Una de las recomendaciones que se postulan es la de captar y retener a aquellos posibles líderes a través de incentivar la tarea y clarificar los procesos de selección. Debe conseguirse una mayor profesionalidad en el acceso al cargo de dirección a través de una mayor transparencia en los procesos.

A nivel internacional, se está haciendo un mayor esfuerzo por adecuar los criterios de selección, compaginar la participación del centro con la objetividad y respetar el principio de igualdad, a través de la medición de méritos y capacidades. A lo largo de la observación en las estrategias llevadas a cabo en los distintos países, se distinguen tres modelos de selección para la dirección escolar:

- predominio administrativo (concurso de méritos u oposición)
- modelo mixto (méritos y criterio del centro)
- selección por criterio del centro (caso de U.K.)

Esta forma de selección del director escolar condiciona el tipo de liderazgo y como consecuencia, se encuentran las siguientes tendencias:

- criterios de acceso (con un perfil más objetivo)
- dichos criterios son pertinentes a las competencias de la dirección
- con ajuste a la necesidad del cargo (hay un menor peso a la ambigüedad)
- en relación a los incentivos que pueden ser de tipo económico y otras recompensas, como por ejemplo, es notorio cierto contraste con el tiempo de dedicación como incentivo entre diferentes países. Se encuentra también, cierta reducción en los periodos de docencia directa o exención de la misma, estatuto profesional propio y estabilidad en el cargo.

El caso de España, comparte mucho de los aspectos mencionados.

Conclusiones

- A modo de conclusión, se deducen evidencias en los estudios en investigaciones que la influencia del liderazgo en la mejora escolar es clara.
- No existe un modelo universal ni europeo de eficacia escolar, pero sí existen las mismas preocupaciones.

- Se establece una vinculación entre los resultados académicos de los estudiantes junto a un liderazgo pedagógico, y se demanda menos un liderazgo administrativo.
- Existen tendencias hacia la autonomía y responsabilidad acompañada del incremento de la profesionalización de los cargos directivos mediante la formación, incentivos, reconocimientos, etc.
- Las líneas de reforma en la dirección o liderazgo en todos los países de la U.E. se están desarrollando en estos momentos.
- Se buscan ejemplos de buenas prácticas para ir en la línea de seguir un modelo común.
- Existen distintos grados de profesionalización.

MESA REDONDA

En un segundo momento de la jornada, tuvo lugar una mesa redonda moderada por D. Juan José Nieto Romero, Director General de Educación Infantil, Primaria y Secundaria de la Consejería de Educación, Juventud y Deporte de la Comunidad de Madrid. En dicha mesa, se contaba con la presencia de D. Manuel Álvarez Fernández, de la Universidad de Deusto y Universidad Autónoma de Barcelona, D. Manuel Guillén Parra, de la Universidad de Valencia, D^a Pilar de los Ríos Murillo, Directora del I.E.S. Palomeras-Vallecas de Madrid, y D. Óscar Martín Centeno, Director del C.E.I.P.S.O. Santo Domingo de Algete.

En la mesa redonda se expusieron varios puntos de vista en torno a los factores que influyen en la dirección escolar aportando consideraciones clave para impulsar nuevos modos de entender el liderazgo y mejorar la calidad de sus funciones fundamentales, así como su perfil. Claves necesarias que posibilitarían una mayor y mejor eficacia en sus actuaciones en los centros educativos.

Concretamente, en la intervención de D. Manuel Álvarez, cuyo título de exposición se refería a “El liderazgo educativo de la dirección escolar”, se pudieron destacar aportaciones tales como la importancia de favorecer un perfil de liderazgo pedagógico en los centros que se ocupen de gestionar y dinamizar los proyectos de enseñanza-aprendizaje del centro. Esto implica, un mayor tiempo de dedicación a la valoración del trabajo realizado por los profesores, conocer al equipo de profesores que demanda un cambio de actitud y de estructuras, generando espacios de empatía y diálogo. Que el director conozca lo que debe ser un buen profesor. Haciendo este proceso, se conseguiría un perfil de profesor relacionado con las expectativas de los estudiantes. Entre otros factores, D. Manuel Álvarez destacó, algunas de las competencias o cualidades que deberían constituir en un buen profesor como, por ejemplo, conseguir una claridad en las explicaciones, habilidad en técnicas comunicativas para dirigir mensajes convincentes, que fuera entusiasta con el trabajo (alta motivación para contagiar a otros y que manifiesten más expectativas), una mayor interacción con los profesores y el equipo directivo que resulte cercano, que muestre autoridad dialogante pero con cierta firmeza y disciplina.

También, el ponente, describió lo que sería un buen itinerario del docente, que se compondría según los siguientes puntos: un conocimiento real de la cultura del centro, una mayor planificación de los procesos de enseñanza-aprendizaje utilizando los recursos y materiales didácticos, habilidades para un mayor control del orden y disciplina en la gestión del aula, cómo establecer de manera eficaz un marco de normas y reglas internas entre profesores y estudiantes, un acompañamiento a los nuevos profesores que se incorporan para que conozcan la cultura del centro, mayor compromiso ante los procesos de evaluación del centro y de la evaluación docente.

Por último, D. Manuel Álvarez, formuló un decálogo con diez principios que posibiliten una buena figura de liderazgo. Estos principios serían:

- 1/ Posee formación específica en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 2/ Dedicar tiempo a las relaciones y comunicación con los profesores.
- 3/ Capaz de gestionar el error, fallos en la programación y malos resultados.
- 4/ Facilita el trabajo y reconoce el éxito de los buenos profesores.
- 5/ Conoce el itinerario docente y estrategias para el desarrollo del profesional docente.
- 6/ Capacidad de aplicar una evaluación diagnóstica docente.
- 7/ Generar un proyecto de futuro que visualice resultados.
- 8/ Función docente en relación a la necesidad del centro y los profesores.
- 9/ Saber que la satisfacción docente es la llave del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 10/ SABE LO QUE ES UN BUEN PROFESIONAL.

Seguidamente, tuvo lugar la intervención de D. Manuel Guillén, Profesor Titular de Organización de Empresas de la Universidad de Valencia, cuya exposición llevaba como título “El perfil profesional del director escolar”, que tuvo como eje principal, precisamente las diferentes características que deben conformar un líder profesional en cualquier organización, y por ende, algunas de las claves para un líder en un contexto educativo. Entre los muchos puntos que describió, se podría destacar la distinción entre los términos “director” y “líder”. Resaltó algunos de los comportamientos claves para ser un buen líder, como por ejemplo la capacidad de comunicación, realizar acciones que genera un clima de confianza y respalda al equipo de profesores, el compromiso en el centro, suscitar su influencia a partir de ser un buen conocedor del campo pedagógico, gestión, etc, transmisión de la ilusión y pasión por lo que hace, corregir los errores de su equipo en intimidad, propiciar contextos para mejorar las capacidades de cada persona, humildad y aprender de cada uno.

En tercer lugar, D^a Pilar de los Ríos intervino con la ponencia “Dirección escolar y autonomía de los centros”. Se hizo referencia al art. 120 de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa (L.O.M.C.E.) que hace referencia a la autonomía pedagógica de los centros. Entre las disposiciones generales, D^a Pilar de los Ríos, presidenta de A.D.I.M.A.D., destacó cómo la autonomía para elaborar, aprobar y ejecutar los proyectos educativos, proyectos de gestión, así como el establecimiento y aplicación de las normas de organización y funcionamiento del centro, son claves para una buena dirección escolar. También resaltó la importancia de cobrar más autonomía para la selección de profesores de modo que garantice llevar a cabo los proyectos educativos propios. Además, hizo mención a consideraciones necesarias para hacer efectivas acciones de calidad educativa, como por ejemplo, poder adaptar los recursos humanos a las necesidades de estas acciones, como tener capacidad para solicitar los perfiles necesarios de plantilla en los centros, posibilitar una mayor flexibilidad en la petición de comisiones de servicios o continuidad de contratación del profesorado interino a efectos de una mejora en la proyección de una carrera profesional del profesorado. Durante la exposición, se proponía un marco formativo de cara a los directores, señalando que A.D.I.M.A.D., no propone un cuerpo de directores distinto al cuerpo del profesorado, aunque sí que es conveniente una diferencia de reconocimientos en tanto en cuanto, se desarrolle su carrera profesional. Por ello, la formación requerida para ser un buen director consistiría en tres fases:

- Una primera fase, formación de carácter básico que sea requisito para ejercer la dirección
- Una segunda fase, de formación inicial (entre el periodo de selección y nombramiento), un período de tiempo de dedicación exclusiva a la formación inicial, después del nombramiento, un curso escolar supervisado y mentorizado por otro director con experiencia
- Una tercera fase, de formación y continua, tras la fase inicial y durante todo el mandato.

Para llevar a cabo la profesionalización de la selección de la dirección escolar, A.D.I.M.A.D., ha diseñado un marco de requisitos de selección, entre los que se contempla ser un docente de al menos 5 años de antigüedad, obtener una acreditación de formación previa y la presentación de un proyecto de dirección. También propone cambios en el proceso de selección, como por ejemplo, que haya directores con experiencia entre los representantes de la administración en las comisiones de selección, directores con evaluación positiva y elegidos por sorteo. Que los criterios de valoración de los proyectos sean públicos y claros y que exista un proceso claro y equitativo. Por último, se presentó los elementos que se están teniendo en cuenta para el diseño de un marco español para la buena dirección, con objeto de orientar la formación, el desempeño y la evaluación de la función directiva.

En último lugar y para cerrar la jornada, D. Óscar Martín Centeno, tuvo ocasión de presentar su exposición con título “Formación inicial y permanente de la dirección escolar”. En esta ocasión, se hizo una presentación sobre el diagnóstico de necesidades del momento actual que requiere un director de escuela para su transformación. En primer lugar, se requiere un alto grado de motivación y apoyo a la dirección y al profesorado valorando la importancia de su labor. Para ello, es necesaria una buena formación en liderazgo que haga frente a los retos del presente convirtiendo a la profesión docente en agentes eficaces y eficientes. Actualmente, la formación que reciben los directores de los centros se basa en normativa, gestión del centro y gestión de equipos. Sin embargo, la Sociedad del Conocimiento requiere una transformación más profunda, acercando la escuela a las necesidades laborales y de relaciones humanas. El ponente, puso énfasis en la actualización pedagógica a partir de conocer nuevas tendencias y pedagogías emergentes, de modo que partiendo de ideas individuales puedan proyectarse a proyectos más complejos que puedan compartirse en red aprendiendo de forma práctica con otros. Desde el punto de vista del ponente, existe una gran demanda en diseñar una formación para la dirección escolar mucho más compleja y ambiciosa que responda a la mejora de los resultados y nuevas estrategias de dirección que consiga una mayor relación entre colegas donde se pueda compartir problemas y soluciones. Es necesario tener en cuenta, que la dirección es el que promueve la formación entre sus docentes. En definitiva, tener autonomía para realizar cambios estructurales que fomenten la colaboración entre directores, posibilitando la tutorización entre iguales, compartir dinámicas y propuestas de éxito o buenas prácticas y fomentar el intercambio pudiendo visitar a otros centros.

Han sido muchos los puntos compartidos en la jornada para promover cambios significativos en la dirección escolar. Son muchas las variables que deben tenerse en cuenta, pues se trata de una realidad muy compleja que demanda un cambio de organización y de comprensión del concepto de liderazgo que va más allá de una posible formación específica o de una mayor libertad de autonomía de gestión.

Para hacer este documento, se han consultado varios artículos de última investigación como A. Bolívar, M. Fullan, J. Murillo, R. Kegan y S. Tobón. Todos ellos coinciden en que la función del líder escolar es clave para la transformación de la escuela en toda su complejidad. Ahora bien, para que las políticas educativas permitan eficazmente ese cambio, es necesario recurrir a las investigaciones recientes y propuestas de modelos mucho más complejos, desde el análisis de los instrumentos para valorar la actuación de la dirección escolar y de los centros que aporta las investigaciones de A.Bolívar, hasta las propuestas de formación socioformativa de S.Tobón.

Consiguiendo fusionar todos estos aspectos, es posible que la escuela del siglo XXI dé respuesta a los cambios que deberá asumir en el futuro.

5 de enero de 2017, Madrid

M.^a Isabel Pareja Moreno
Miembro de FEAE de Madrid