

**SÍNTESIS DE LA PONENCIA.**

**INDICE.**

**INTRODUCCIÓN AL DOCUMENTO QUE VEHICULA LA PONENCIA.**

**PRIMERO.**

**MODELO DE CENTRO EDUCATIVO EN EL QUE SE EJERCE LA DIRECCIÓN.**

**SEGUNDO.**

**EVOLUCIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO DE LOS CENTROS ESCOLARES.  
BREVE RESEÑA.**

**TERCERO.**

**LA DIRECCIÓN ESCOLAR. BREVE RESEÑA HISTÓRICA.**

**CUARTO.**

**LA LOMCE Y LA DIRECCIÓN. ¿QUÉ DICEN LOS DEFENSORES Y LOS  
DETRACTORES?**

**QUINTO.**

**LIDERAZGO DIRECTIVO ESCOLAR DEL SIGLO XXI. CARACTERÍSTICAS.**

**EPILOGO A MODO DE DESPEDIDA. REFLEXIONES PARA LA REFLEXIÓN.**

**INTRODUCCIÓN.**

Las leyes orgánicas de forma explícita e implícita dibujan UN MODELO EDUCATIVO DETERMINADO. Este modelo se vehicula y concreta en qué modelo de sociedad se quiere tener, qué modelo de ciudadano se quiere formar, qué modelo de sistema educativo se necesita para ello, qué currículo sería el más apropiado, qué modelo de centro educativo sería el idóneo para su implementación, desarrollo y adecuación en contextos variados, **todo ello va unido a qué modelo de dirección sería el más pertinente.**

**La temática de la ponencia es tan amplia y tantas son los parámetros que pudieran configurarla que he optado por concretarla en lo siguiente:**

El contenido de la misma se vertebra en relación a:

- **MODELO DE CENTRO EDUCATIVO EN EL QUE SE EJERCE LA DIRECCIÓN.**
- **EVOLUCIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO DE LAS ESCUELAS. BREVE RESEÑA.**
- **BREVE RESEÑA HISTÓRICA SOBRE LA DIRECCIÓN ESCOLAR.**

# LOMCE Y DIRECCIÓN DE CENTROS ESCOLARES. CONSEJO DE DIRECTOR@S DE LOS CENTROS PÚBLICOS DE E.I. E.P. E.E.

---

- **La LOMCE y la DIRECCIÓN. ¿QUÉ DICEN LOS DEFENSORES Y LOS DETRACTORES?**
- **LIDERAZGO DIRECTIVO ESCOLAR DEL SIGLO XXI. CARACTERÍSTICAS.**
- **EPILOGO A MODO DE DESPEDIDA. REFLEXIONES PARA LA REFLEXIÓN.**

**El objetivo - intencionalidad** de la ponencia es ayudar a la reflexión que, a buen seguro, realizan cada uno de ustedes de su práctica directiva, a veces impelidos y condicionados por el activismo, las prisas, el desasosiego, la resolución de lo urgente en vez de lo importante, ACTIVISMO que conlleva el trabajo directivo en el día a día.

PERO.....

HOY NO TOCA ACTIVISMO, LA PONENCIA SE DESARROLLA DESDE LA TEORÍA DE LA REVOLUCIÓN SLOW DE CARL HONORÉ. Carlhonoré.com (EL VIRUS DE LA PRISA DESTERRADO. NO ACELERES TU VIDA VÍVELA, NO ACELERES LA DIRECCIÓN., VÍVELA. RALENTIZA...DESACELERA... LENTO=PROFUNDO, RÁPIDO =SUPERFICIAL. PÁRATE, ESCUCHA, la escucha nunca puede ser rápida, REFLEXIÓN, CREACIÓN, EFICIENCIA, CALIDAD, EQUIDAD Y EXCELENCIA.

**En cada uno de los epígrafes se les propone una TAREA DE REFLEXIÓN.**

Se les hace explícita una afirmación y se les solicita que PUNTÚEN DE 1 A 4. Por un lado, LA IMPORTANCIA O ACUERDO CON ESTA AFIRMACIÓN, por otro, SU VIABILIDAD, la facilidad de llevarse a cabo, Y RESTEN LAS DOS CANTIDADES. SE ADMITEN DECIMALES. Las puntuaciones se ordenan de mayor a menor y el resultado obtenido puede ser un indicador de lo que para ustedes puede tener más importancia o interés de cara a su trabajo en la dirección de centros escolares.

## **PRIMERO. LOS CENTROS EDUCATIVOS. CÉLULAS BASE DEL SISTEMA EDUCATIVO.**

**Una serie de características los definen, enunciemos algunas de ellas.**

**El centro educativo es una organización viva y compleja.**

Se constituye como una auténtica formación social, con una enorme interdependencia de los hechos educativos que en él se producen.

**El centro educativo es una comunidad educativa integradora y participativa.**

Al centro educativo se le concibe como una comunidad por la gran complejidad de la tarea educativa y por ser tantos los actores implicados en ella, **porque el principio de descentralización y desconcentración en el que se basa nuestro sistema social, político y educativo garantiza los principios de autonomía y participación.**

**El centro educativo es una comunidad eficaz.**

Porque **desarrolla las capacidades de la organización** a fin de generar valor añadido para la comunidad educativa en ESPECIAL PARA EL ALUMNADO.

# LOMCE Y DIRECCIÓN DE CENTROS ESCOLARES. CONSEJO DE DIRECTOR@S DE LOS CENTROS PÚBLICOS DE E.I. E.P. E.E.

---

**El centro educativo es una organización que interioriza la mejora continua.** Implementando ciclos de mejora para todos sus procesos (planificar; implementar; verificar- evaluar; ACCIONAR DE NUEVO- VOLVER A INICIAR EL CICLO). Implementando la **creación y gestión de redes** de colaboración, intercambio, aprendizaje con otras mejores organizaciones a fin de **EMULAR,IMPLEMENTAR**, con las adecuaciones pertinentes, **LAS MEJORES PRÁCTICAS.**

**El centro educativo es una organización en la que el proceso de enseñanza-aprendizaje es su razón de ser.**

El proceso de enseñanza-aprendizaje se constituye en el eje vertebrador del resto de procesos (planificación, organización, gestión, relacionales, verificación, evaluación) que están al servicio de sus fines.

**El centro educativo espacio para la convivencia.**

El centro escolar debe ser concebido como una auténtica escuela de ciudadanía, donde no sólo se adquieren conocimientos y se desarrollan capacidades y competencias personales, sino que se aprende a vivir en sociedad, en entornos complejos y plurales. Ese aprendizaje implica adoptar una actitud activa de participación en el ámbito escolar, que afecta a todos los actores que conviven en el mismo.

TAREA DE REFLEXIÓN.

AFIRMACIÓN.

**Es en última instancia en los centros educativos donde el éxito escolar se hace o no realidad. Es en los centros, entendidos como organizaciones, donde se da verdaderamente respuesta al desafío de la calidad de la educación.**

## **SEGUNDO. EVOLUCIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO DE LAS ESCUELAS. BREVE RESEÑA.**

A mi juicio, estamos asistiendo a un proceso de evolución de las escuelas en tanto que instituciones, desde un modelo organizativo basado en una división del trabajo de tipo industrial, a otro basado en el paradigma más novedoso de GESTIONAR EL CONOCIMIENTO, COMPARTIR EL CONOCIMIENTO, GENERAR UN NUEVO CONOCIMIENTO.

**Dar respuesta a este desafío implica pasar de un modelo tradicional de gestión institucional a otro en que la capacidad de aprendizaje y de innovación sea realmente un componente del centro y no una especie de aditamento. Ello implica, entre otras cosas, concebir el trabajo docente como un trabajo en equipo, superando una concepción puramente individual e individualista de la profesión docente.**

Todo ello con el aditamento de que cada vez es más frecuente DEMANDAR A LA ESCUELA SOLUCIONES PARA ASUNTOS DE TENOR ESTRUCTURAL SOCIAL, CUANDO NO SOLUCIONES A FRUSTRACIONES COLECTIVAS O INDIVIDUALES.

# LOMCE Y DIRECCIÓN DE CENTROS ESCOLARES. CONSEJO DE DIRECTOR@S DE LOS CENTROS PÚBLICOS DE E.I. E.P. E.E.

---

## **TAREA DE REFLEXIÓN.**

**AFIRMACIÓN.** Si se pretende convertir a los centros docentes en organizaciones capaces de aprender, hay que hacer realidad la necesidad de aprender con otros para poder aplicar el conocimiento adquirido.

## **TERCERO. LA DIRECCIÓN ESCOLAR. BREVE RESEÑA HISTÓRICA.**

En la Educación Primaria, la dirección escolar nace con la escuela graduada hacia 1.898. La escuela graduada, surgida como respuesta a la mayor demanda de escolarización en las zonas urbanas, tenía muchos más alumnos que la escuela unitaria y se agrupaban por cursos a cargo de diversos maestros. La gestión-organización académica, económica y administrativa requería, pues, una figura nueva..... la de director@ del centro.

A partir de aquí se produjeron fuertes rivalidades corporativas respecto a la nueva distribución de poder en las escuelas, las funciones a ejercer por la nueva figura y la forma de nombramiento. Los maestros veían con recelo al compañero que se convertía en superior, era “un inspector cotidiano e inmediato”. Así mismo, los inspectores se mostraban reticentes ante una dirección que si controlaba y dirigía la escuela con eficacia, podía cuestionar la necesidad de la supervisión externa.

La confrontación estaba servida. Los directores partidarios de una “dirección profesional” presionaban para la creación de un cuerpo específico de directores mediante concurso - oposición, los maestros se resignaron a que hubiera director pero exigían que fueran elegidos por ellos y entre ellos.

La confrontación se extendió a las funciones de la dirección, por un lado los partidarios de las funciones de índole pedagógico y por otro los de las funciones de índole económico-administrativas.

**Los debates de fondo sobre las funciones a desarrollar, la forma de acceso, el perfil profesional requerido, iniciados en 1898, ESTÁN DE PLENA ACTUALIDAD.**

## **TAREA DE REFLEXIÓN.**

### **AFIRMACIÓN.**

EL DEBATE ESTÁ MOTIVADO POR LA DISTRIBUCIÓN DE PODER DENTRO DEL CENTRO ESCOLAR.

**CUARTO. LA LOMCE Y LA DIRECCIÓN. ¿QUÉ DICEN DEFENSORES Y DETRACTORES?**

**Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (B.O.E del 10). DEFENSORES Y DETRACTORES.**

<b>DEFENSORES</b>	<b>DETRACTORES.</b>
Ley	Ley
Orgánica	Ordeno
Mejora	Mando
Calidad	Conferencia
Educativa	Episcopal.

**DEFENSORES.**

Los principales objetivos que persigue la reforma son reducir la tasa de abandono temprano de la educación, mejorar los resultados educativos de acuerdo con criterios internacionales, tanto en la tasa comparativa de alumnos y alumnas excelentes, como en la de titulados en Educación Secundaria Obligatoria, mejorar la empleabilidad, y estimular el espíritu emprendedor de los estudiantes. Los principios sobre los cuales pivota la reforma son, fundamentalmente, el aumento de la autonomía de los centros, el refuerzo de la capacidad de gestión de la dirección de los centros, las evaluaciones externas de fin de etapa, la racionalización de la oferta educativa y la flexibilización de las trayectorias.

**DETRACTORES.**

El eje que atraviesa toda la Ley ES LA INCOHERENCIA, incoherencia entre lo que dice pretender y las medidas que implementa para su consecución.

Los indicadores más preocupantes de los estudios internacionales en los que estamos por debajo de la media europea (resultados académicos, tasas de idoneidad- titulación, PIBdedicado a educación y las escandalosas tasas de abandono escolar temprano) no mejorarán con el proyecto de Ley.

Los resultados no mejorarán con un currículo obsoleto, con un modelo de evaluación que constituye una auténtica carrera de obstáculos de la que se derivan indicios significativos de la disminución de las tasas de idoneidad, del aumento de las tasas de repetición, de las dificultades para la continuación de estudios, del probable aumento de las tasas de abandono escolar temprano, ya que endurece las condiciones para la obtención de las titulaciones.

# LOMCE Y DIRECCIÓN DE CENTROS ESCOLARES. CONSEJO DE DIRECTOR@S DE LOS CENTROS PÚBLICOS DE E.I. E.P. E.E.

---

Es más la Ley amenaza sobremanera los logros del sistema educativo español: E. infantil, atención a la diversidad, la equidad y la cohesión social, universalización, en los que estamos por encima de la media europea.

## DEFENSORES

### POTENCIACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

- Aumento del liderazgo del director mayores competencias.
- Nueva forma de elección.
- Aumento de la autonomía de los centros.
- Refuerzo de la capacidad de gestión de la dirección de los centros.

## DETRACTORES.

- Los centros escolares organizaciones teledirigidas por la administración educativa a través de la figura del director, que no tiene que cumplir el requisito de formar parte del claustro al que se quiere que lidere pedagógicamente.
- Director correa de transmisión de la administración educativa.
- Nepotismo y autocracia directiva.

## TAREA DE REFLEXIÓN.

**Las diferencias son claras. Así, el gestor planifica, organiza, coordina, decide, controla, ejecuta...y su éxito se mide por los resultados. Mientras que el líder, formula los fines y propósitos, impulsa el cambio y la mejora, gestiona expectativas, orquesta el conflicto, revisa los valores, y redefine el proyecto. El éxito es el resultado de una tarea colectiva.**

**QUINTO.**

**LIDERAZGO DIRECTIVO ESCOLAR DEL SIGLO XXI. CARACTERÍSTICAS.**

**PRIMERA. LIDERAZGO GLOBAL.LIDERAZGO COMPARTIDO.**

Los líderes de los centros escolares dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, posibilitando al centro escolar anticiparse y reaccionar de manera oportuna ante los retos continuos que se le presentan, con el fin de asegurar LA MEJORA CONTINUA DEL CENTRO ESCOLAR.

**SEGUNDA. LIDERAZGO ESTRATÉGICOS Y DE PLANIFICACIÓN. PEC. PGA. MEMORIA ANUAL.**

Los líderes PROPONEN, ACUERDAN, implementan, despliegan y evalúan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la planificación y la estrategia global del centro escolar.

**TERCERA. LÍDERAZGO RELACIONAL. LÍDERES DE PERSONAS.**

Los líderes valoran a las personas que integran EL CENTRO ESCOLAR y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los del centro de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la justicia e igualdad.

Los líderes implican a la comunidad educativa en el desarrollo y revisión de la estrategia, y planificación a través de los órganos colegiados y de coordinación didáctica, en la revisión, mejora y optimización continua de la eficacia y eficiencia de sus procesos y del trabajo individual y en equipo.

Los líderes se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para maximizar su contribución.

**CUARTA. LIDERAZGO PEDAGÓGICO. LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE LA RAZÓN DE SER DEL CENTRO ESCOLAR. EL RESTO DE PROCESOS DEL CENTRO (organización, gestión, relación, mediación, comunicación....) A SU SERVICIO.**

**EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO. ¿SUPERHOMBRES Y SUPERMUJERES?**

Los líderes pedagógicos deben de liderar el conjunto de estrategias, procedimientos y acciones organizadas y planificadas de manera consciente y reflexiva, con la finalidad de posibilitar el aprendizaje del alumnado y el logro de los objetivos planteados, así como la explicitación del proceso didáctico general seguido por el profesorado en interacción con el alumnado y el entorno a fin de proporcionarle la ayuda necesaria en su proceso de construcción, interiorización y adquisición de los aprendizajes.

## LOS LÍDERES DEBEN DE CONOCER:

- **Los paradigmas, modelos o modos de enseñanza y de aprendizaje.**  
**Modelos conductuales**, ejemplo: instrucción directa, simulación; **modelos cognitivos-constructivos**, ejemplos: procesamiento de la información, indagación científica; **modelos sociales**: cooperativos, dialógicos, ejemplo: tutorías pares, aprendizaje cooperativo; **modelos personales individuales**, ejemplo: enseñanza no directiva.
- **Los principios generales de intervención educativa.**  
Partir del nivel de desarrollo evolutivo del alumnado, de sus intereses y conocimientos previos, la interacción profesor –alumnos base relacional de los procesos de enseñanza-aprendizajes, aprendizajes funcionales para su implementación en contextos reales respondiendo a la diversidad de situaciones novedosas y complejas que deberán enfrentarse, desarrollo de enfoques globalizadores y de interrelación entre las diversas áreas y contenidos.
- **La implementación de las competencias clave a través de la diferenciación entre ejercicio, actividad y tarea.**  
**Ejercicio.** Acción o conjunto de acciones orientadas a la comprobación del dominio adquirido en el manejo de un determinado conocimiento. Supone una conducta que produce una respuesta prefijada y que se da repetidamente. Los ejercicios están más centrados en contenidos.  
Ejemplo. Recuerda tipos de alimentos.  
**Actividad.** Acción o conjunto de acciones orientadas a la adquisición de un conocimiento nuevo o la utilización de algún conocimiento de forma diferente. Se trata de comportamientos que producen una respuesta diferenciada de una gran variedad. Las actividades están más centradas en objetivos-procesos. Ejemplo: Analiza y relaciona distintas clases de alimentos  
**Tarea.** Acción o conjunto de acciones orientadas a la resolución de una situación-problema, dentro de un contexto definido, por medio de la combinación de todos los saberes disponibles que permiten la elaboración de un producto relevante. Las tareas están más centradas en proyectos.  
Ejemplo: Elabora un menú semanal de comedor.
- **Las tareas interrelacionadas con las operaciones intelectuales.**  
El alumnado del centro deberá llevar a cabo tareas como las de tomar conciencia y revisar sus propios actos e ideas (pensamiento reflexivo); operar con preguntas y buscar razones, supuestos prácticos (pensamiento crítico); operar con datos, hechos y con la capacidad de abstraerlos (pensamiento analítico); operar con razones y crear argumentos (pensamiento lógico); operar con datos e ideas y buscar, establecer relaciones de orden (pensamiento sistémico); operar con datos e ideas, buscar y establecer comparaciones entre ellas (pensamiento analógico); operar con ideas y

# LOMCE Y DIRECCIÓN DE CENTROS ESCOLARES. CONSEJO DE DIRECTOR@S DE LOS CENTROS PÚBLICOS DE E.I. E.P. E.E.

---

buscar nuevas ideas (pensamiento creativo); resolver situaciones problemáticas (pensamiento deliberativo); operar con datos y hechos, y desarrollar acciones (pensamiento práctico).

- **Los procesos didácticos de cada área en general, la organización del aula, de los tiempos, de los espacios y de los agrupamientos del alumnado.**

## **LOS LÍDERES DEBEN DE LLEVAR A CABO:**

- **Los criterios y estrategias generales para la coordinación entre cursos y etapas en la normativa vigente.**

Los Criterios y estrategias más relevantes en relación al Consejo Escolar.

Los Criterios y estrategias más relevantes en relación al Claustro de profesores.

Los Criterios y estrategias más relevantes en relación a la Comisión de Coordinación Pedagógica.

Los Criterios y estrategias más relevantes en relación a los coordinadores de los equipos docentes.

Los Criterios y estrategias más relevantes en relación a los equipos docentes.

Los Criterios y estrategias más relevantes en relación a los tutores de los grupos – clase.

Los criterios y estrategias más relevantes sobre la evaluación y promoción de los alumnos.

## **EPILOGO A MODO DE DESPEDIDA. REFLEXIONES PARA LA REFLEXIÓN.**

RayKurzweil, director de ingeniería de Google, en su libro “La singularidad está cerca” (Lola Books, 2012) asegura que El big-bang digital está próximo, el cambio tecnológico será tan rápido que la vida humana se transformará irrevocablemente.

La religión de Wall Street era el dinero, la religión de Silicon Valley es el CONOCIMIENTO COMPARTIDO EN LA RED Y LA ÚLTIMA FRONTERA LA “NUBE”.

Simón Western. “La sociedad en red actual deshace las teorías de liderazgo del siglo XX. Las jerarquías y poder centralizado no son aptas para el propósito en este nuevo escenario. El enfoque del líder en RED SE IMPONE”.

A nivel micro, a nivel de liderazgo en el centro escolar, los paradigmas de futuro se vertebran a través del aprendizaje cooperativo, a través de compartir las mejores prácticas, generar las sinergias entre centros escolares, GESTIONAR EL CONOCIMIENTO, COMPARTIR EL CONOCIMIENTO EN RED, GENERAR NUEVOS CONOCIMIENTOS.

**Los líderes de los centros escolares dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, posibilitando al centro escolar anticiparse y reaccionar de manera oportuna ante los retos continuos que se le presentan, ANTE LA INCERTIDUMBRE QUE SE**

## LOMCE Y DIRECCIÓN DE CENTROS ESCOLARES. CONSEJO DE DIRECTOR@S DE LOS CENTROS PÚBLICOS DE E.I. E.P. E.E.

---

**NOS AVECINA, TODO ELLO CON EL FIN DE ASEGURAR LA MEJORA CONTINUA DE LOS CENTROS ESCOLARES QUE DIRIGEN.**

GRACIAS A TOD@S. SALUD Y ÉXITO.