

MADRID



# LOS JUEVES DE FEAE

Por el perfil de la  
dirección  
profesional y la  
especialización de  
los centros

# RETOS DE LA LOMCE A LA DIRECCIÓN DE LOS CENTROS

Manuel Álvarez

# NUEVOS DESAFIOS A LA DIRECCIÓN ESCOLAR

## En el contexto de la LOMCE

- La implementación de un nuevo currículo sobre todo en Secundaria orientado hacia una vía académica o una vía profesional.
- La implantación de evaluaciones externas a lo largo de todo el itinerario educativo, de carácter diagnóstico, en Primaria o selectivo al final de Secundaria y Bachillerato
- Un proceso de enseñanza-aprendizaje orientando la acción hacia resultados de calidad que nos hagan competitivos en las evaluaciones internacionales.
- La evaluación de la práctica docente en función de los estándares nacionales fijados por el INEE orientados a la consecución de resultados de éxito en el aprendizaje de los alumnos
- Mayor autonomía en la gestión curricular y de personal y nuevas competencias que refuerzan la autoridad de la dirección

# NUEVOS DESAFIOS A LA DIRECCIÓN ESCOLAR

## En el contexto de la LOMCE

- Proyecto Educativo de calidad que facilita una especialización curricular del centro sobre todo en Secundaria y Bachillerato
- Integración de las TIC en el aula como medio didáctico apropiado y valioso para llevar a cabo tareas de enseñanza aprendizaje
- Creación de centros con cultura digital que orienten la formación permanente del profesorado con el fin de desarrollar habilidades y destrezas TIC
- Gestión y dirección teniendo en cuenta tanto los indicadores internacionales de calidad como estándares definidos por el INEE
- Gestión del marketing educativo ante la bajada de natalidad prevista y la competencia entre colegios

# ESTRÉS DE ROL

Malestar por la inadecuación entre la dimensión nomotética e ideográfica  
distintas manifestaciones del estrés de rol

## AMBIGÜEDAD DE ROL

No sabe lo que se espera, ni tiene suficiente información sobre el trabajo

## CONFLICTO DE ROL

Contradicciones entre director, administrador, compañero, profesor...

## SOBRECARGA DE ROL

Excesivas exigencias del cargo. Muchos frentes abiertos y pocos medios

## INCOMPETENCIA DE ROL

El directivo no sabe por falta de experiencia, formación, capacidad...

# COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

NUEVAS COMPETENCIAS,  
NO FUNCIONES,  
QUE DEBE DESARROLLAR  
LA DIRECCIÓN LOMCE

# ***COMPETENCIAS DE GESTIÓN EJECUTIVA***

- ❖ Conocimiento exhaustivo de la ley sobre todo en lo que se refiere a las novedades del currículo.
- ❖ Capacidades para introducir la cultura de rendición de cuentas y evaluación institucional interna y externa
- ❖ Gestión de planteamientos institucionales como el Ideario, Plan Estratégico, Proyecto Educativo y Currículo
- ❖ Gestión de las resistencias y elementos distorsionantes
- ❖ Creación y gestión de redes de comunicación con instituciones, entorno y proveedores
- ❖ Habilidades para la coordinación a través de entrevistas, dirección de reuniones y toma de decisiones colaborativa

# ***COMPETENCIAS DE LIDERAZGO POSITIVO Y COMPARTIDO***

- ❖ Responsable del Proyecto Educativo y como tal, con capacidad para ejercer un mayor liderazgo pedagógico.
- ❖ Habilidades para implicar a sus colaboradores en el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a los resultados.
- ❖ Habilidades para gestionar proyectos de calidad e implicar a sus colaboradores en la gestión de los mismos
- ❖ Comunicación colectiva y consideración individual
- ❖ Capacidad para el reconocimiento, la motivación e implicación de sus colaboradores
- ❖ Pensamiento estratégico con capacidad de visión de futuro y gestión de desafíos y confianza

# AUTONOMÍA Y PROFESIONALIZACIÓN

## EL LIDERAZGO PROFESIONAL

1. Qué dice la investigación sobre el liderazgo profesional



# PROFESIONALIZACION DE LA DIRECCIÓN

## Qué dice la investigación sobre liderazgo distribuido

### 1º El factor liderazgo condiciona el éxito del aprendizaje

Daimond, Hilman y Mortimore (1998)

- ✓ Los efectos del liderazgo (directos e indirectos) explican un 25% de los efectos totales en los logros escolares
- ✓ El liderazgo escolar es la segunda variables más importante en el aprendizaje de los alumnos.
- ✓ Casi todos los directores que ejercen un liderazgo de éxito se basan en el mismo repertorio de prácticas de liderazgo
- ✓ Los líderes escolares (directores) mejoran la enseñanza y el aprendizaje a través de su influencia en la motivación del personal, en el compromiso y en las condiciones de trabajo
- ✓ El liderazgo escolar tiene mayor influencia en la escuela y en los alumnos cuando es ampliamente distribuido

# PROFESIONALIZACION DE LA DIRECCIÓN

## Qué dice la investigación sobre liderazgo distribuido

### 2º EL PROYECTO LOLSO de Mulford (1999 y 2007)

- El liderazgo es el segundo factor después de la instrucción en clase en influir en los resultados de los alumnos
- Los líderes contribuyen directamente al aprendizaje de los alumnos a través de la influencia en el profesorado y en la creación de clima ordenado
- Cuatro acciones de un liderazgo de éxito: La formación del profesorado en el centro, la coordinación que proporciona directrices claras, la orientación del proceso de enseñanza y la animación de espacios de intercambio entre profesores y familias
- Los beneficios del ejercicio de un liderazgo compartido se observan mejor en contextos duros y situaciones especiales

# PROFESIONALIZACION DE LA DIRECCIÓN

## Qué dice la investigación sobre liderazgo distribuido

### *3º INVESTIGACIÓN DE ESCUELAS EFICACES (Day, Saimons, Hopkins (2009))*

- ✓ *Los valores educativos, la inteligencia estratégica y la comunicación de la dirección influyen en el aprendizaje de los alumnos*
- ✓ *Los líderes mejoran el rendimiento del alumnado mediante la motivación del profesorado, el compromiso y el desarrollo docente*
- ✓ *Los líderes de éxito comparten parecidos valores, cualidades y prácticas*
- ✓ *En contextos difíciles la actuación del liderazgo es clave sobre el comportamiento del alumnado incidiendo en la diversidad como un valor*
- ✓ *Hay una correlación positiva entre el liderazgo compartido de roles y responsabilidades y la mejora de resultados de los alumnos*

# PROFESIONALIZACION DE LA DIRECCIÓN

## Qué dice la investigación sobre liderazgo distribuido

### 4º INFORME TALIS (2009-2013)

El modelo de liderazgo administrativo se define porque la dirección dedica parte de su trabajo a mejorar la capacidad docente del profesorado y a facilitarles recursos y herramientas para que alcancen sus objetivos.

Este tipo de liderazgo entiende de planificación, coordinación, control y seguimiento de las normas; gestiona bien el tiempo escolar y el suyo propio y se centra en la consecución de los objetivos creando un buen clima de trabajo

El modelo de liderazgo afiliativo se identifica porque este tipo de dirección cuenta con un proyecto propio orientado hacia el currículo que gestiona de forma compartida, favorece el crecimiento profesional de sus colaboradores y utiliza los resultados de los alumnos como referencia de calidad.

Por otro lado sirve de apoyo a los profesores cuando se encuentran con dificultades educativas en clase y se dedica prioritariamente a colaborar con el profesorado en los procesos de enseñanza y a la mejora de la práctica docente proporcionando feedback a los profesores.

# AUTONOMÍA Y PROFESIONALIZACIÓN

## EL LIDERAZGO PROFESIONAL

### 2. Indicadores de liderazgo profesional en educación

# PROFESIONALIZACION DE LA DIRECCIÓN

## Que entendemos por profesional

***Cogan (1953) y Escolano (1980) definen la profesión como:***

*Actividad que tiene soporte académico. El profesional posee conocimientos teóricos y técnicos adquiridos en instituciones de formación*

*Posee proyección social. El profesional es capaz de dar respuesta a las expectativas sociales. Posee actitud de servicio.*

*Organizaciones sociales que regulan a través de códigos de conducta y normas el comportamiento y la imagen del profesional*

# PROFESIONALIZACION DE LA DIRECCIÓN

## Indicadores del liderazgo profesional en educación

### PRIMER INDICADOR: ACCESO CON PERFIL PREVIO.

Supone una acreditación en dos ámbitos:

- ámbito de conocimiento de las competencias de liderazgo y de las habilidades en gestión, administración y liderazgo educativo.
- ámbito de la adquisición de experiencia sistémica en dirección escolar desde su propio puesto de trabajo como líder intermedio

# PROFESIONALIZACION DE LA DIRECCIÓN

## Indicadores del liderazgo profesional en educación

### SEGUNDO INDICADOR. AUTONOMÍA EN LA GESTIÓN

*Dirigir la institución con proyecto propio y compromiso de dar cuenta del mismo a la sociedad*

*Capacidad para intervenir en la selección del personal*

*Competencias para gestionar el currículo en colaboración con sus colaboradores docentes*

*Responsabilidad para decidir como quiere organizarse y gestionar sus recursos con la creación de estructuras de gobierno flexibles*

*Capacidad normativa sobre aspectos claves para el funcionamiento, organización y contenido de su trabajo*



# PROFESIONALIZACION DE LA DIRECCIÓN

## Indicadores del liderazgo profesional en educación

### TERCER INDICADOR: LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

En casi todos los países pertenecientes a la OCDE se evalúa a los directivos

Los criterios son similares.

- a) Calidad profesional de su desempeño
- b) Indicadores escolares y avance en los resultados
- c) El logro de los objetivos del programa
- d) Percepciones de satisfacción de familias, docentes y alumnado

Las consecuencias varían

- a) Ajustes de sueldos y bonos por el buen desempeño
- b) Sanciones por mal desempeño retención salarial y planes de mejora  
seguido de evaluación de segunda oportunidad
- c) Méritos para el estatus y carrera profesional

# PROFESIONALIZACION DE LA DIRECCIÓN

## Indicadores del liderazgo profesional en educación

### CUARTO INDICADOR. EL MODO DE ACCESO

*Goldring (2007) “La participación de las escuelas es esencial así como la profesionalización del proceso de selección, de lo contrario acabaremos en un modelo sociopolítico y representativo, muy poco Eficaz”*

### *EL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN (OCDE (2009)*

- a) Ampliar los criterios de elegibilidad*
- b) Planificar la sucesión del liderazgo identificando y formando a posibles líderes*
- c) Proporcionar directrices y capacitar a los responsables de los paneles de selección*

# PROFESIONALIZACION DE LA DIRECCIÓN

## Indicadores del liderazgo profesional en educación

### QUINTO INDICADOR. LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

*Las asociaciones ofrecen protección, controlan el ejercicio de la profesión a través de códigos éticos, brindan formación, crean espacios de intercambio profesional, representan a los asociados ante las administraciones y otros interlocutores patronales, ofrecen recursos tecnológicos e información sobre innovación*

*En todo el mundo existen este tipo de asociaciones. Algunas con mucho poder como los Colegios Profesionales. En España han desempeñado un papel importante en la evolución de la dirección y el liderazgo escolar.*

# PROFESIONALIZACION DE LA DIRECCIÓN

## Indicadores del liderazgo profesional en educación

### SEXTO INDICADOR. ESTABILIDAD E INCENTIVOS

*Incentivación de acorde con las nuevas responsabilidades que cada día se le exigen a los directores y las dimensiones y complejidad del centro*

*EURYDICE (2008 y (2010)*

- a) Sueldos relacionados con el desempeño individual y resultados de la evaluación*
- b) Crecimiento y desarrollo profesional en la carrera docente. Inglaterra tiene dos programas de éxito: El LDF (Marco de Desarrollo de Liderazgo) y el SSAT orientado a la formación de sociedades capacitación y desarrollo de líderes ejecutivos*
- c) Estabilidad en el empleo después de una gran inversión en formación, dedicación, tiempo esfuerzo*
- d) Reconocimiento del estatus de dirección respecto a autoridad, prestigio y capacidad*
- e) Respecto a la duración en el empleo. Contratos laborales con movilidad*

# PROFESIONALIZACION DE LA DIRECCIÓN

## Indicadores del liderazgo profesional en educación

**SÉPTIMO INDICADOR. COMPROMISO ÉTICO CON LA PROFESIÓN**  
*(El liderazgo compartido supone un acuerdo en principios y valores dentro del equipo que crea cultura y misión)*

*Planteamientos y Comportamientos que revelan la presencia o ausencia de un liderazgo ético:*

- *Sentido de misión con proyecto explícito donde constan sus valores y principios*
- *Sentido del compromiso, con las personas y con los proyectos*
- *Sentido de honestidad que se manifiesta en la coherencia entre lo que se piensa, dice y lo que se hace*
- *Sentido del bien común. Los niños son lo primero.*

# PROFESIONALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN

## Estrategias de desarrollo del liderazgo profesional

1. Profesionalización del modo de acceso contando con el centro de referencia
2. Normalización del plan de sucesión para que el cambio no suponga una ruptura o paralización de los proyectos en marcha
3. Creación de centros nacionales o regionales de acreditación centrados en el desarrollo y formación de candidatos y de directores en ejercicio
4. Institucionalización del itinerario profesional de la dirección en tres ámbitos y procesos
  - \* ámbito de formación inicial, proceso de captación
  - \* ámbito de apoyo institucional a los directores noveles, proceso de inducción
  - \* ámbito de actualización proceso de mantenimiento

**¡GRACIAS!**

