

La voz de los directores: entrevistas a representantes de sindicatos y entidades relacionadas con la dirección escolar

/

The Voice of Principals: Interviews with Representatives of Unions and Organizations Involved in School Management.

José Francisco Venzalá Fernández (*ANPE*)

Alonso Gutiérrez Morillo (*CCOO*)

Eusebio Martín Ramos (*CGT*)

Mario Gutiérrez Gutiérrez (*CSIF*)

Alfonso Fernández Martínez (*FEAE*)

Jorge Delgado Martín (*FEDEIP*)

Fernando Villalba Cabrera (*STEs*)

Maribel Loranca y José Luis Valero Marrón (*UGT*)

Alejandro Lozano García (*Consejo de redacción de ASE*)

DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i42.939>

Resumen

Entrevistas sobre la dirección escolar en España hechas a las siguientes asociaciones y sindicatos relacionadas con la enseñanza y su gestión: ANPE (Asociación Nacional de Profesionales de la Enseñanza); CCOO-FE (Federación de Enseñanza de Comisiones Obreras); CGT (Federación de Enseñanza de la Confederación General de Trabajadores); CSIF Sector Nacional de Educación (Central Sindical Independiente y de Funcionarios); FEAE (Federación del Fórum Europeo de Administradores de la Educación); FEDEIP (Federación de Directivas y Directivos de centros públicos de Educación Infantil y Primaria); STEs-Intersindical (Sindicato de Trabajadores y

Trabajadores de la Enseñanza); UGT-SP (Unión General de Trabajadores – Servicios Públicos, Sector de Enseñanza).

Palabras clave: Dirección escolar, liderazgo, asociaciones profesionales, sindicatos, España.

Abstract

Interviews on school management in Spain made to the following associations and unions related to education and its management: ANPE (National Association of Teaching Professionals); CCOO-FE (Education Federation of Comisiones Obreras); CGT (Education Federation of Confederación General de Trabajadores); CSIF (Independent and Civil Servants Union); FEAE (Federation of the European Forum of Education Administrators); FEDEIP (Federation of Principals and Managers of Public Pre-school and Primary Education Centers); STEs-Intersindical (Union of Education Workers); UGT-SP (General Union of Workers).

Key words: School management, leadership, professional associations, teachers' unions, Spain.

Introducción a las entrevistas a representantes de sindicatos y entidades relacionadas con la dirección escolar

Alejandro Lozano García

Consejo de redacción de Avances en Supervisión Educativa

Dentro de la planificación del número monográfico sobre la Dirección Escolar ASE consideró necesario no limitarnos a la publicación de artículos de carácter académico y técnico; también nos parecía importante dar voz a los directamente implicados en las funciones directivas. Ante la dificultad de iniciar una consulta pública abierta a directoras, directores y otros cargos directivos -hubiera sido lo deseable- se optó, por una parte, por recoger la opinión de dos exdirectores (la perspectiva de tiempo que nos dan Jerónimo Morales y María del Rosario Miguel en la sección de entrevistas) y, por otra, por recabar de quienes representan a directoras y directores sus posturas respecto al ejercicio de la dirección escolar.

Sindicatos y asociaciones profesionales son las que reunían, a nuestro juicio, estas características de representatividad. Sin ánimo de ser exhaustivos y con la intención de abarcar, aunque sea sintéticamente, a todo el ámbito estatal, se remitió la encuesta a nueve entidades que, por orden alfabético son:

- ANPE (Asociación Nacional de Profesionales de la Enseñanza)
- CCOO-FE (Federación de Enseñanza de Comisiones Obreras)
- CGT (Federación de Enseñanza de la Confederación General de Trabajadores)
- CSIF Sector Nacional de Educación (Central Sindical Independiente y de Funcionarios)
- FEAE (Federación del Fórum Europeo de Administradores de la Educación)
- FEDADI (Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos)
- FEDEIP (Federación de Directivas y Directivos de centros públicos de Educación Infantil y Primaria)
- STEs-Intersindical (Sindicato de Trabajadores y Trabajadores de la Enseñanza)

- UGT-SP (Unión General de Trabajadores – Servicios Públicos, Sector de Enseñanza)

El cuestionario/entrevista se componía de 13 preguntas que trataban de dar a conocer las opiniones de las distintas entidades respecto a los siguientes temas:

- El actual modelo de dirección en España.
- El carácter unipersonal/colegiado que debe tener la dirección escolar,
- La dirección escolar y el liderazgo pedagógico.
- El acceso a la dirección escolar
- La profesionalización de la dirección
- Formación de directores y directoras
- Los proyectos de dirección
- La evaluación de la dirección escolar

Se añadía un espacio abierto para que las distintas entidades pudieran incluir aquellos aspectos que pudieran no estar contemplados en los temas anteriores y que considerasen de importancia.

De las nueve entidades a las que se remitió la entrevista/cuestionario, solo una declinó, por omisión, contestarla. Las respuestas de las otras ocho entidades las recogemos literalmente en sendos artículos basados en las respuestas trasladadas por sus representantes estatales o personas en las que estos han delegado para hacerlo.

El tratamiento que se hace de la información recogida por parte de ASE no va más allá de un simple resumen que trate de extraer el sentir general de las entidades respecto al tema de la dirección escolar. En la síntesis que presentamos a continuación, y que sigue el orden de los aspectos que recogen las preguntas, no se incluyen ni cuantificaciones de las respuestas, ni valoraciones de las mismas, ni siquiera hay una asociación entre entidades y respuestas. Se resalta en **negrita** el tema que corresponde a cada una de las cuestiones formuladas.

Comenzando por la **valoración** del **modelo de dirección** vigente en España (cuestión 1), evidentemente, en el conjunto de todas las opiniones las características del modelo no son percibidas de manera unívoca; conviven, con más o menos énfasis, características que, a veces, pueden parecer contradictorias, aunque por encima de todo se destaca la posibilidad de participación y democracia que ofrece, albergando ciertas oportunidades de liderazgo pedagógico, si bien limitado por la falta de atribuciones reales para desarrollarlo y por la escasa dignificación de la figura. Aparece también mencionada su excesiva focalización en la figura del director, lo que hace que tenga tintes compatibles con los modelos jerarquizados y de control administrativo. Reúne más acuerdo el rasgo de complejidad y dedicación que exige la gestión y dirección de los centros educativos.

La complejidad de los centros es lo que hace necesario que la **dirección** sea **colegiada** y participada, y que el liderazgo sea también compartido (cuestión 2), en algunos casos, incluso, extendiéndolo hasta otros cargos fuera del equipo directivo como, por ejemplo, a jefaturas de departamento, equipos de ciclo o tutores. De cualquier forma, el grado de acuerdo del valor de la colegiación es alto entre las distintas organizaciones, considerando que exige que se genere una cultura de la colaboración y un planteamiento del trabajo en equipo en el claustro y en el conjunto del centro. La implementación de esta dirección compartida se ve limitada por las cargas burocráticas del modelo que distraen de la posibilidad de ejercer un liderazgo compartido real.

No obstante, existen matices dentro de este acuerdo general sobre la colegiación de la actividad directiva y como implementarla: por una parte aparece la consideración de que la actual estructura de los cuadros directivos es suficiente para el desarrollo de una colegiación real, incluso manteniendo que debe preservarse la autonomía de la dirección para adoptar ciertas decisiones (sin especificar); por otra parte, algunas organizaciones defienden una toma de decisiones colegiadas contando con la participación de todo el Claustro e, incluso de la comunidad educativa.

En cuanto a las posibilidades de ejercicio colegiado que ofrece nuestro modelo de dirección, unas posturas consideran que la actual distribución de responsabilidades

en los equipos directivos permite la existencia de la dirección colegiada, mientras que otras sugieren la necesidad de un cambio más profundo de modelo.

En general, aunque hay un compromiso con el **liderazgo pedagógico** (cuestión 3), la mayoría considera que la dirección de los centros educativos actualmente no reúne completamente las características necesarias para ejercerlo de manera efectiva, a pesar de que haya aspectos positivos y ejemplos de buen liderazgo pedagógico. Se tiende a considerar que los obstáculos a este liderazgo vienen dados desde instancias ajenas o impuestas a los centros: la falta de autonomía de los centros, la burocracia inherente a la gestión de los centros como elemento más limitador; la falta de recursos; la existencia de un modelo de dirección poco pedagógico que considera a los directores como jefes de personal; la complejidad normativa; o, por último los condicionantes del entorno. Hay otros elementos limitadores que, sin embargo, pueden reconocerse como internos a los profesionales o a los centros, como es la carencia de formación en liderazgo pedagógico.

Se menciona en algunos casos el papel que la inspección educativa podría jugar en el refuerzo ese liderazgo pedagógico en los centros mediante un apoyo y un asesoramiento más creativos.

Existe un notable acuerdo al vincular **liderazgo pedagógico** positivo y mejora del **desarrollo profesional docente** del profesorado (cuestión 4). Este liderazgo se entiende en un doble sentido, primero como un factor de cambio e innovación y, segundo, como un requisito para progresar en el trabajo colaborativo y de equipo. Los efectos sobre el conjunto de los docentes serían la incorporación de nuevas prácticas y estrategias educativas, el aumento de su motivación y su compromiso con el centro, la creación de un ambiente de respaldo, el fomento de la formación y el progreso continuo conjunto, así como el establecimiento de una cultura de aprendizaje no solo en el profesorado, sino en toda la comunidad educativa. Sin embargo, esta visión positiva del liderazgo se ve muy limitada por las condiciones en las que actualmente está sujeta la dirección escolar a determinantes burocráticos y a los modelos pedagógicos que normativamente marca la administración educativa.

Cuando es positiva, el cómo se produce esta influencia ya se deduce del párrafo anterior, es decir, promoviendo el desarrollo profesional docentes:

- Fomentando y apoyando la innovación educativa y los proyectos innovadores.
- Compartiendo los proyectos educativos con la comunidad educativa para que se involucre, colabore y aprenda
- Con una comunicación constante, explicando qué se pretende, qué se pide y qué se ofrece como apoyos y colaboración, con transparencia y confianza.
- Facilitando la formación y el aprendizaje y las oportunidades de desarrollo profesional y aprendizajes organizativos compartidos.

En suma, se trata de establecer una cultura de trabajo en equipo sobre el que se base la cohesión del claustro, coordinando esfuerzos y repartiendo el liderazgo entre todos los miembros.

En lo que se refiere al **acceso a la dirección** (cuestión 5) el agente clave de decisión es, para todas las entidades que responden, el Claustro de profesores, si bien se apuntan matices en cuanto a la forma de hacerlo y a la participación de otras instancias como pueda ser el Consejo Escolar (como representación de la comunidad educativa) o la propia Administración Educativa, garantizando un cierto equilibrio entre elección y selección (consideración de méritos de los candidatos). Si hubiéramos de definir un proceso a partir de las respuestas obtenidas, este podría articularse hipotéticamente de la siguiente manera:

- Principios básicos:
 - o Democratización de la gestión escolar: participación de toda la comunidad educativa a través de los distintos órganos de participación.
 - o Transparencia y Objetividad: claridad de normas y de criterios bien definidos.
- Proceso de Elección:
 - o El Claustro de Profesores (los docentes, como parte involucrada e interesada) es responsable de elegir al director.
 - o Al Consejo Escolar se le atribuirían funciones de consulta y validación.
 - o Participación de la Administración Educativa: validación y supervisión a través de la Inspección de Educación.

- Criterios de Selección:
 - o Valoración de Méritos: Aunque la elección recae principalmente en el Claustro, la selección debe incluir una valoración objetiva de méritos (cualidades y capacidades de liderazgo pedagógico, administrativo y organizativo del candidato).
 - o Proyecto de Dirección, evaluado como parte del proceso con el criterio de respuesta a las necesidades y objetivos del centro educativo.

En cuanto a los **rasgos y condiciones que caracterizarían a la dirección profesional** (cuestión 6), los textos de las respuestas ofrecen una acumulación tal de elementos definitorios que no son fáciles de organizar y jerarquizar. Por este motivo, nos limitamos a relacionarlos sin un orden determinado. Evidentemente, se puede acordar la importancia de cada uno por separado, pero no en la relación de unos con otros.

- *Colaboración y participación*: capacidad de promover la colaboración entre toda la comunidad educativa, especialmente del Claustro de profesores.
- *Liderazgo pedagógico*: habilidad para impulsar el crecimiento profesional del profesorado y la innovación pedagógica en un buen clima escolar.
- *Formación específica*: teórica, metodológica, técnica, en liderazgo.
- *Conocimiento* (profundo) de la *normativa* educativa.
- *Capacidad de gestión* eficaz de los recursos, toma de decisiones ágil, adaptación a entornos cambiantes.
- *Acreditación y evaluación*: garantía de capacidad y cualificación y mantenimiento de estándares altos de desempeño.
- *Visión de conjunto y estrategia*: modulada a través de la articulación de un proyecto coherente y flexible.
- *Capacidad de negociación y resolución de conflictos* en las dinámicas internas del centro.
- *Conocimiento de las dinámicas de grupos* y de la propia dinámica interna del centro.

A lo largo de todas las respuestas a las distintas preguntas es frecuente la referencia a la importancia de la **formación** de las directoras y directores. La

formación inicial para el ejercicio de la dirección es valorada como insuficiente, teórica y centrada en aspectos burocráticos que interesan a la propia administración educativa, sin centrarse en el centro, en las competencias reales para su gestión y en el ejercicio del liderazgo pedagógico. Como mejoras se plantea un cambio en el modelo formativo configurado por los siguientes rasgos:

- Modelo de acompañamiento y mentoría (más que cursos) por parte de directores experimentados.
- Presencia importante de práctica tutorizada y evaluada.
- Procesos de larga duración (250 horas).
- Acceso abierto a todos los docentes.
- Enfocado a la formación en las competencias pedagógicas y de liderazgo, alejándose del enfoque puramente administrativo.
- Modificación de los contenidos tradicionales.

Sin embargo, una vez listados los contenidos que se mencionan como susceptibles de ser incluidos en el proceso formativo, vemos que se siguen manteniendo algunos de los que podrían entrar en contradicción con un enfoque más competencial:

- Gestión administrativa y burocrática: derecho administrativo y sancionador, eficiencia administrativa, procesos burocráticos, derecho laboral del profesorado.
- Liderazgo Pedagógico y procesos de innovación educativa.
- Resolución de conflictos, técnicas de comunicación, técnicas de gestión emocional.
- Convivencia y disciplina.
- Normativa y legislación educativas.
- Técnicas de autoevaluación, del progreso del alumnado y evaluación de la práctica docente.
- Fase práctica tutorizada y formación en gestión emocional.
- Formación Específica en Gestión de Recursos.
- Dinamización de los órganos colegiados.

En sentido semejante a la valoración hecha de la formación inicial, **la formación continua o en ejercicio** (cuestión 8) tampoco está bien valorada por no responder a

de manera adecuada a las necesidades prácticas de los directivos y por carecer de una sistematicidad y siendo, cuando se da, excesivamente teórica.

Aunque, en términos generales los tópicos de esta formación serían semejantes a los de la formación inicial, cabe destacar alguna especificidad que aparece con insistencia y que tendría relevancia: se aboga por la creación de redes de intercambio de experiencias, de colaboración y apoyo mutuo para el desarrollo de proyectos formativos entre directores.

En lo referido al **proyecto de dirección** (cuestiones 9 y 10), el conjunto de las respuestas sugiere que, aunque actualmente se percibe principalmente como un requisito burocrático para el acceso o para la renovación del mandato, debería tener mayor relevancia: debería ser un marco de referencia fundamental para la organización y el funcionamiento del centro, guiando las acciones y decisiones a lo largo del mandato, pero con capacidad para ir adaptándose a su propio desarrollo y a los cambios que se produzcan en el propio centro. Es un elemento necesario para que se pueda ejercer un verdadero liderazgo en los centros.

Este proyecto de dirección no debería tener un carácter personal, sino que tendría que alinearse con el propio proyecto de centro para desarrollarlo de manera planificada. Se enfatiza, además, la necesidad de su evaluación y seguimiento sistemático, continuo. En suma, se aprecia un consenso general en que el proyecto de dirección (vinculado al del centro) debe ser el documento clave y dinámico que guíe la organización y el funcionamiento de los centros educativos, sin perjuicio de que sea importante en el acceso a la dirección y en su renovación, aunque sin que sea el único factor determinante en esos procesos: es necesario que exista un equilibrio con otros méritos relacionados con la experiencia de gestión, el liderazgo, la formación o, muy destacado, el respaldo del Claustro o, en su caso, de la comunidad educativa.

En cuanto a que la **evaluación del cumplimiento del proyecto de dirección** (cuestión 11), presentado en el acceso a la función directiva, deba ser (o no) lo que determine la renovación de un director, nos lleva a un panorama de respuestas

semejante: si bien es importante, el cumplimiento de los objetivos no debe ser el único o el más determinante de los criterios. La valoración de un ejercicio directivo para su renovación requeriría de una evaluación más integral, que valorase aspectos como el propio liderazgo, la eficacia y eficiencia de la gestión o el clima de centro promovido.

Para esta evaluación “integral” que se propugna, se reclama un modelo estructurado en el que se establezcan una serie de indicadores claros, debidamente rubricados, cuyas evidencias de busquen a través de un instrumento de evaluación gestionado de manera colaborativa, preferentemente, aunque no en exclusiva, por elementos internos del centro, que son los que lo conocen, pueden valorar y tener en cuenta el contexto que ha determinado la actividad del evaluado. Es decir, se aboga por un procedimiento estructurado, objetivo y transparente de evaluación para la renovación de la función directiva y que no se ciña solo a la consecución de los objetivos del proyecto de dirección, y en el que el profesorado tome parte como agente evaluador.

En la **evaluación ejercicio de la dirección** (cuestión 12) se reproducen algunas de las condiciones atribuidas a la evaluación del proyecto educativo al que aparece en cierto modo vinculada. En síntesis, se pueden resaltar los siguientes puntos:

- Sistema de evaluación clarificado, con estándares y competencias predefinidas (lo que se espera) y con rúbricas para contrastar su logro.
- Fomentar los procesos de autoevaluación de los centros y de los propios directores, con la finalidad, ante todo, de retroalimentación, incluyendo procesos de entrenamiento y apoyo mutuo entre redes de directivos.
- Evaluación democrática, entendiendo por tal la llevada a cabo tanto por el Claustro como por la comunidad educativa (Consejo escolar) para control social, o por la Administración educativa para control administrativo y académico.
- Evaluación centrada en la mejora del ejercicio directivo, no solo con carácter sumativo (renovación/no renovación).
- Formar a la Inspección de Educación para dotarla de estrategias efectivas de evaluación y recursos técnicos, asegurando objetividad y eficiencia en la evaluación.

Respecto a las **consecuencias de la evaluación** del ejercicio de la dirección (pregunta 13), se sugiere que debe tener un impacto significativo tanto en caso de resultados positivos como negativos, promoviendo la mejora continua, pero asegurando que solo los directores que cumplen con los estándares de desempeño sigan en el cargo. El acuerdo general en que deben existir consecuencias de una evaluación de la función directiva es prácticamente unánime, siempre que esa evaluación haya sido hecha con las condiciones explicadas en los párrafos anteriores.

Con un mayor detalle, la evaluación negativa debe llevar al cese en el cargo que ocupa el evaluado, incluso con limitaciones para la ocupación de cargos futuros, si bien se resalta la importancia de que se apliquen medidas correctoras (no solo correctivas) que ayuden a solventar los problemas que han llevado a esa evaluación negativa. Aparece como elemento de corrección la necesidad de iniciar procesos formativos.

La evaluación positiva, además de a la evidente renovación en el cargo, debería ser un elemento a tener en cuenta no solo en el reconocimiento económico, sino en el reconocimiento en una carrera profesional que trascendiese incluso el ámbito docente propiamente dicho: consideración de mérito para el acceso a inspección, a la administración educativa o a la universidad.

Finalmente, se pidió a las entidades participantes que indicasen aquellos **aspectos de interés** (cuestión 14) que no se habían tocado o que merecían mayor resalte. Del conjunto de todas las respuestas resulta evidente la necesidad que establecer un debate sobre el modelo de dirección escolar para poder llegar a acuerdos y definirlo. Los elementos de este debate, muy variados según las aportaciones recogidas, ponen de manifiesto la complejidad de la función directiva: su democratización y la participación de la comunidad educativa dándole el carácter colaborativo que debe tener, la formación, el ejercicio de un liderazgo colaborativo, las condiciones laborales de los directores, la contribución a la carrera profesional..., son algunas de las caras de una poliédrica cuestión que se reclama que debe ser abordada.

Una de las intenciones de este monográfico de Avances en Supervisión Educativa es la de contribuir a ese debate para la mejora del ejercicio de la función directiva. Esperamos que nuestro objetivo, aunque sea mínimamente, se haya conseguido Si así ha sido, es gracias a sindicatos y entidades que han colaborado con nosotros en este empeño. Las posiciones literales de cada una de las entidades (ocho son las que han respondido), se pueden encontrar a continuación en el mismo orden en el que se relacionan al principio de esta presentación.

Asociación Nacional de Profesionales de la Enseñanza (ANPE)

José Francisco Venzalá González

Presidente Nacional de ANPE



ASE1. ¿Cuáles piensa que son las características destacables del modelo de dirección de centros en el sistema educativo español?

ANPE. El modelo de dirección de los centros docentes públicos españoles, es participativo y democrático implicando a la comunidad educativa en la vida de los centros educativos.

Entre las características más destacables en el desempeño del ejercicio de la dirección podríamos reseñar la autonomía pedagógica y organizativa en la gestión del centro, la gestión de la organización y de los equipos humanos, la innovación en las prácticas docentes y la promoción de la convivencia.

Destacaríamos, y ponemos en valor, que actualmente y debido a la evolución del modelo de dirección, sistema educativo, metodologías, alumnado, sociedad y demás agentes, la dirección escolar actual engloba todos los modelos que imperan en Europa, el burocrático-profesional, basado principalmente en la representación de la

Administración en el centro como el pedagógica-profesional, basado en mejorar los niveles de calidad y contexto escolar y social.

ASE2. ¿Considera que la dirección puede y debe ser colegiada? ¿Qué formas o modos de distribuir el liderazgo entre los miembros del equipo directivo estima más adecuados?

ANPE. La dirección es un órgano unipersonal, en cuanto a la toma de decisiones y la representación del centro, el director ostenta la máxima responsabilidad. Ahora bien, debe ser colegiada desde el momento en que debe trabajar en coordinación con los miembros del equipo directivo y con otros órganos colegiados del centro como son el Claustro y el Consejo Escolar.

En la actualidad el tipo de liderazgo pedagógico y distribuido puede resultar el más adecuado en el desempeño de la dirección, dónde el poder deberá emanar de las ideas, acuerdos y decisiones que se determinen en los órganos pertinentes (E.T.C.P.¹ Equipos, Claustro y Consejo Escolar). Pero hay decisiones que no pueden ser colegiadas y deben ser adoptadas y asumidas por la dirección del centro, debidamente asesorada.

Desde ANPE consideramos por tanto que el coliderazgo en la dirección de un centro debe ser compartida y no sólo distribuida, tanto en la elaboración de los distintos documentos del centro, como en los partícipes de su elaboración, implicando a los miembros del claustro a través de los distintos órganos de coordinación pedagógica, así como en la toma de decisiones que competen normativamente al Claustro.

ASE3. ¿Piensa que la dirección del centro tiene las características de un verdadero liderazgo pedagógico? ¿Qué aspectos o condiciones dificultan la posibilidad de ejercer tal liderazgo?

¹ Nota de ASE. E.T.C.P.: Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica.

No, ya que el liderazgo debe surgir como consecuencia de la profesionalización de la dirección. Si se aspira a un verdadero liderazgo pedagógico, los Claustros deben recuperar su protagonismo y asumir más competencias en el gobierno y toma de decisiones de los centros educativos, por ejemplo, eligiendo y aprobando las renovaciones del director/a.

A día de hoy, la falta de formación en liderazgo, la ausencia de determinados recursos, unos espacios dignos para trabajar y sobre todo el exceso de burocracia que ralentiza la toma efectiva de decisiones y sobrecarga de tareas administrativas, dificultan ejercer un liderazgo eficaz.

Para ANPE es fundamental involucrar especialmente al claustro en el proyecto educativo propuesto a desarrollar, pero también al alumnado, familias y personal no docente.

ASE4. ¿De qué manera cree que el liderazgo pedagógico de la dirección puede influir en el desarrollo profesional docente del profesorado del centro?

ANPE. Impulsando y haciendo uso dentro del liderazgo pedagógico del fomento de la innovación educativa, se pueden cambiar actitudes y creencias respecto a la forma y dinámica de trabajar, pero para ello es fundamental buscar el compromiso del docente, aunque puede existir recelo al cambio. Cuando el claustro se sienta respaldado en el ejercicio de la docencia, motivado y trabajando en un entorno favorable, estos cambios se conseguirán.

El liderazgo pedagógico implica directa o indirectamente el empoderamiento del equipo docente como verdaderos artífices tanto de los resultados como en la forma de alcanzarlos.

Un verdadero liderazgo mejora el rendimiento del alumnado y anima al equipo docente a explorar estrategias pedagógicas innovadoras, lo que genera un ambiente de aprendizaje seguro, inclusivo y motivador, tanto para el alumnado como para el equipo docente, que al sentirse valorado y comprometido con su trabajo, enriquecerá

la práctica educativa, mejorando los resultados académicos y por ende la calidad del sistema educativo.

ASE5. ¿Qué valora mejor: el acceso a la dirección por elección del Claustro del Profesorado, del Consejo Escolar, o por selección de una comisión específica mediante concurso de méritos?

ANPE. Por elección del Claustro de profesores, oído el Consejo Escolar del centro. Creemos que el acceso a la dirección por elección del Claustro debiera ser el modelo a seguir, oído el Consejo Escolar y validado por la Administración Educativa a través del servicio de inspección. Eso no significa que no exista una valoración de méritos, la defensa y valoración de un proyecto de dirección o la participación de la comunidad educativa. Pero atendiendo a que el docente es la piedra angular y el sostén diario de cualquier proceso de enseñanza aprendizaje, debe ser, una vez valorado todo lo anteriormente dicho, decisión del Claustro.

ASE6. ¿Qué rasgos y condiciones asocia a la dirección profesional o describen de mejor manera su ejercicio?

ANPE. Conocimiento de la normativa, capacidad de diálogo y abierto a la participación de la comunidad educativa. Colaboración estrecha con el profesorado del centro y ser capaz de responder a sus inquietudes y necesidades, así como a las propuestas que puedan surgir del Claustro.

Por tanto, la dirección profesional debe ser en primer lugar una combinación equilibrada de gestión y de liderazgo que promueva la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente dentro del claustro, verdadero motor de un centro escolar. Del mismo modo debe saber adelantarse y adaptarse a los cambios constantes tanto de los diferentes modelos educativos, herramientas y metodologías innovadoras como a los propios que la sociedad en sí experimenta.

ASE7. ¿Cómo valora la actual formación para el acceso a la dirección de un centro y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

ANPE. Para acceder a la dirección de un centro educativo, es requisito contar con una formación específica que permita asumir las responsabilidades de este cargo, en concreto el curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva para acceder a puestos de dirección de centros docentes públicos. Esta formación proporciona competencias genéricas y específicas básicas que deberán ser reforzadas durante el mandato bien mediante el curso de actualización en competencias o mediante una formación específica en función de las necesidades del equipo directivo, que debería de ser proporcionada y subvencionada en su caso por la administración Educativa.

En cuanto a los contenidos trabajados en esta formación de acceso se debería de profundizar sobre derechos y deberes del profesorado, derecho administrativo y sancionador, resolución de conflictos y eficiencia administrativa para reducir la burocracia en los centros educativos.

Desde ANPE demandaríamos más formación tanto en habilidades y destrezas en técnicas y habilidades de grupo así como estrategias de comunicación con las familias. En dicha formación no debiera faltar técnicas de autoevaluación del progreso del alumnado y de la práctica docente desarrollada por el mismo centro a nivel interno, sin menoscabo de los mecanismos ya existentes.

ASE8. ¿Cómo valora la formación en el ejercicio directivo y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

ANPE. Durante el mandato la formación debe ser más amplia y diversa que la formación inicial en el momento de acceder a la dirección y cada uno escoger en que aspecto cree que necesita más esa formación en función de las circunstancias y necesidades de cada centro y proyecto. Por otro lado, es necesaria una formación anual, a principio de curso, para todos donde se trasladen los cambios normativos y/o de organización y funcionamiento de los centros que sean novedad en el curso que comienza, así como en el momento que se produzca algún cambio relevante durante el curso escolar.

ASE9. ¿El proyecto de dirección es, principalmente, un requisito para el acceso y la renovación del mandato, más que un marco de referencia para la organización y el funcionamiento del centro?

ANPE. El proyecto de Dirección, actualmente un requisito, es flexible y está abierto a modificaciones. Entre sus componentes se incluyen objetivos a alcanzar, herramientas y estrategias a desarrollar, y la gestión de recursos. Además, sirve como una exposición y un marco de referencia inicial para la organización y funcionamiento de cualquier centro.

ASE10. ¿Debe ser el proyecto de dirección el aspecto significativamente más valorado para el acceso a la dirección?

ANPE. Actualmente el proyecto de dirección soporta el mayor peso en el acceso a la dirección de un centro, de hecho es necesario la superación del mismo para el acceso, sin embargo como hemos expuesto con anterioridad, la práctica, y adaptación permanente a la realidad diaria, situaciones y cambios no sólo normativos, hacen del proyecto de dirección un documento flexible abierto a cambios tanto en fines como de objetivos o gestión, por tanto debe ser valorado pero quizás entendemos que no tan determinante como lo es ahora.

Debe ser importante pero no el más valorado, ya que hay otros méritos como la experiencia, las habilidades de liderazgo, y sobre todo y para nosotros el más importante, el respaldo de Claustro, cómo órgano fundamental que participa de manera activa en la vida de los centros educativos.

ASE11. ¿La renovación del ejercicio de la dirección debería basarse en la presentación de evidencias del grado de logro de los objetivos del proyecto de dirección?

ANPE. El logro de los objetivos fijados en el proyecto de dirección debería de ser un elemento más, pero existen otras referencias como la capacidad de liderazgo, que aporta estabilidad al centro, la innovación, que permite implementar nuevas

metodologías, la gestión eficiente y la buena relación entre todos los agentes implicados en la vida del centro, muy especialmente con el claustro de profesores. Todos ellos factores a tener en cuenta para la renovación de la dirección, con el objetivo de dotar de estabilidad al centro y mejorar la calidad educativa.

Consideramos que al ser el proyecto de dirección un documento abierto y flexible, susceptible de modificaciones atendiendo a situaciones y cambios posibles, no necesariamente consideramos que los logros propuestos en el mismo constituyan la referencia a la hora de la renovación de mandato o evaluación de la función directiva.

ASE12. ¿Cómo considera el proceso de evaluación del ejercicio directivo? ¿Qué adecuaciones o mejoras plantearía para su desarrollo?

ANPE. La evaluación de la dirección, por parte de la inspección educativa, debe estar enfocada hacia el asesoramiento y apoyo a la labor directiva, ayudando a corregir y fortalecer aquellas cuestiones que se detecten susceptibles de mejora, nunca con intención sancionadora, sino de colaboración. Otro aspecto importante es que el servicio de inspección, en este proceso evaluador, ha de tener en cuenta la opinión del profesorado del centro sobre el ejercicio de la dirección. De este modo, se reforzará la eficacia en la gestión y liderazgo del centro, mejorando la calidad educativa.

ASE13. ¿Qué consecuencias o efectos debería tener la evaluación del ejercicio directivo en función de que resulte positiva o negativa?

Una evaluación negativa debe suponer el fin del mandato y ha de ser tenida en cuenta a la hora de optar nuevamente a un cargo directivo, sea en el mismo centro u otro diferente. Una evaluación positiva debe ser valorada, no solo para los procedimientos de elección y renovación de la dirección, sino para cualquier proceso administrativo en el que se participe, y contemplada en el futuro desarrollo de la carrera profesional docente.

En cualquier caso, la evaluación ha de ser una herramienta esencial en el desempeño del ejercicio de la dirección.

ASE14. Aporte otras cuestiones o aspectos que estime de interés con respecto a la dirección y el liderazgo en los centros educativos.

Consideramos especialmente relevante ciertos aspectos que nos es obligado destacar. En primer lugar el reconocimiento económico muy dispar en todo el territorio y absolutamente insuficiente, tanto para con la responsabilidad soportada, como el trabajo realizado.

En segundo lugar, y aunque afecta a todo el profesorado actualmente, la excesiva burocracia que conlleva la dirección escolar, resulta un lastre para un verdadero liderazgo pedagógico.

Y en tercer lugar, incidir en la necesidad de formación o profundización en estrategias de coliderazgo, que entendemos a día de hoy pieza clave para el éxito de cualquier centro educativo, clima de trabajo y convivencia entre los docentes, desarrollo profesional, alumnado y familias, y por ende la institución educativa.

Federación de Enseñanza de Comisiones Obreras (CC.OO)

Alonso Gutiérrez Morillo

Secretario de Política educativa e infancia de FECCOO²



ASE1. ¿Cuáles piensa que son las características destacables del modelo de dirección de centros en el sistema educativo español?

CCOO. La principal característica sería el profundo conocimiento que tienen las directoras y directores de sus centros. Los centros educativos son en la actualidad organizaciones muy complejas, que necesitan mucha dedicación y un conocimiento profundo de las complejas interacciones humanas (profesorado, alumnado, familias, personal de administración y servicios...) y materiales que se producen en el día a día de estos. Más cuando en los propios centros se combinan etapas educativas diferentes: Infantil-Primaria o ESO/Bachillerato y FP. Por ello es crucial que las y los directoras/es no pierdan su anclaje con la labor docente y que pertenezcan al claustro de los centros.

Lo dicho pone sobre la mesa, otra problemática que caracteriza la dirección de nuestros centros educativos: la excesiva burocratización y complejidad de los trámites administrativos que tienen que resolver cada día los equipos directivos, en muchos

² Tengo que agradecer a mi amigo y compañero del Consejo Escolar del Estado, D. José Antonio Martínez Sánchez, por sus inestimables y valiosos comentarios en relación con este cuestionario.

casos sin contar con el apoyo adecuado de personal especializado. Esta problemática es especialmente grave en los CEIPs.

ASE2. ¿Considera que la dirección puede y debe ser colegiada? ¿Qué formas o modos de distribuir el liderazgo entre los miembros del equipo directivo estima más adecuados?

CCOO. Debe serlo sin duda alguna. Como ya se ha señalado, la complejidad de los centros educativos es enorme y las respuestas a esta complejidad deben venir desde planteamientos de un liderazgo compartido y colegiado, en el que las decisiones se han de tomar desde posicionamientos holísticos, que trasciendan la imagen parcelada de la realidad educativa de los centros y atiendan al contexto tanto físico como socioeconómico de los centros. Esto sólo es posible, desde nuestro punto de vista, si partimos de una estructura colegiada y compartida de la dirección de los centros.

Creo que la actual distribución de las responsabilidades en la toma de decisiones en los centros educativos es suficiente. Más cuando, a partir de la LOMLOE, se ha recuperado el papel de gobierno de los centros de los Consejos Escolares, lo que supone ir en la dirección de esa mirada holística que se señala, haciendo protagonista y copartícipe de la toma de decisiones a toda la comunidad educativa.

Distribuir el liderazgo afecta no solo al equipo directivo, también a las jefaturas de departamento, a las tutorías, al profesorado... cada uno en su ámbito de actuación.

ASE3. ¿Piensa que la dirección del centro tiene las características de un verdadero liderazgo pedagógico? ¿Qué aspectos o condiciones dificultan la posibilidad de ejercer tal liderazgo?

CCOO. Desde CCOO, creemos firmemente que todas las direcciones de los centros educativos están claramente comprometidas con el desarrollo de un modelo de liderazgo pedagógico y democrático. Y creemos que este liderazgo se refuerza mediante el mantenimiento de la labor docente de los equipos directivos y su carácter

electivo. Otra cuestión, es que puedan desarrollar este modelo con la escasez de apoyos con los que cuentan en la actualidad.

Acotado lo dicho y entendiendo, de una manera muy general, que el liderazgo pedagógico significa que los aspectos relacionados con los procesos educativos deberían ser el núcleo de la actividad de la dirección escolar, resulta evidente (y constatable) que en la práctica las direcciones están dedicadas a otras tareas básicamente burocráticas.

Sin embargo, del carácter “transformativo” del liderazgo pedagógico depende la capacidad para trabajar en torno a proyectos comunes; es decir, hacer del centro un proyecto colectivo de acción e influir y marcar una dirección, para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

También sería importante en este sentido, que la inspección educativa reforzase su labor de apoyo y asesoramiento pedagógico a dirección de los centros, convirtiendo la función de supervisión, en un modelo de supervisión creativa que genere soluciones educativas a la complejidad de los centros, más allá de la supervisión burocrática o administrativa.

ASE4. ¿De qué manera cree que el liderazgo pedagógico de la dirección puede influir en el desarrollo profesional docente del profesorado del centro?

CCOO. Desde el desarrollo de un proyecto educativo y curricular compartido por toda la comunidad educativa del centro. En el que el mismo centro, con el liderazgo del equipo directivo, se comporte como una comunidad de aprendizaje en su conjunto, generando proyectos educativos que impliquen a todo el conjunto del centro y procesos de formación e investigación-acción anclados en la realidad de este, que permitan al profesorado ir más allá de la cotidiana tarea docente, en colaboración con las universidades y todo el tejido socioeducativo del entorno.

Defendemos firmemente que el trabajo colaborativo propicia, tanto el crecimiento profesional del profesorado como su bienestar personal.

ASE5. ¿Qué valora mejor: el acceso a la dirección por elección del Claustro del Profesorado, del Consejo Escolar, o por selección de una comisión específica mediante concurso de méritos?

CCOO. Si defendemos un modelo de dirección democrática, compartida y pedagógica, como hace CCOO, el modelo de acceso más adecuado es aquel en el que participa toda la comunidad educativa del centro, mediante sus órganos de representación.

ASE6. ¿Qué rasgos y condiciones asocia a la dirección profesional o describen de mejor manera su ejercicio?

CCOO. Para CCOO, un modelo de dirección de los centros profesionalizada como un cuerpo aparte de los cuerpos docentes, no es asumible. Ya hemos señalado en respuestas anteriores, que una de las características que nos parece más reseñable de la dirección, es su anclaje en la labor docente de los centros y su elección democrática por parte de la comunidad educativa.

Aunque es evidente, que ejercer la dirección de un centro educativo, con la complejidad señalada, supone una actividad distinta a la docencia, lo que requiere una formación teórica, metodológica y técnica específica.

ASE7. ¿Cómo valora la actual formación para el acceso a la dirección de un centro y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

CCOO. Más allá del programa de formación, que en la inmensa mayoría de los casos sigue el patrón burocrático y administrativo, lo importante es desde qué planteamientos se aborda la formación; no se puede llegar al mismo fin, si los planteamientos de la formación para el acceso a la dirección parten de posicionamientos burocráticos y profesionalizantes o si por el contrario, parten de posicionamientos que se anclan en un modelo inclusivo, democrático y participativo,

como el que defiende CCOO. En este modelo, el proyecto de dirección tiene un papel fundamental.

Formar para ejercer un verdadero liderazgo pedagógico, junto con un sólido programa de acompañamiento y mentoría para las directoras y directores noveles, por parte de directoras y directores con experiencia consolidada en sus centros, serían las dos mejoras fundamentales para CCOO.

Las Administraciones educativas tendrían que crear esta red de acompañamiento que consideramos básica.

ASE8. ¿Cómo valora la formación en el ejercicio directivo y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

CCOO. La respuesta a esta cuestión está englobada en los planteamientos que se hacen en la respuesta a la cuestión anterior. Únicamente añadir, que la creación y consolidación de una amplia red de intercambio de experiencias y de proyectos formativos compartidos, entre las direcciones de los centros sin duda, mejoraría los contenidos y el carácter de la formación en el ejercicio de la dirección.

ASE9. ¿El proyecto de dirección es, principalmente, un requisito para el acceso y la renovación del mandato, más que un marco de referencia para la organización y el funcionamiento del centro?

CCOO. Lo es, pero ya hemos señalado que debería ser un elemento nuclear del ejercicio y desarrollo de la dirección de los centros educativos y no un simple documento burocrático. El proyecto de dirección es o debe ser, el documento que defina el modelo de dirección y por tanto, el modelo de centro, con el que se compromete un conjunto de personas cuando acceden a la dirección.

Desgraciadamente muchos proyectos de dirección se quedan en proyectos, cuando debiera ser el fundamento del plan estratégico para el período del nombramiento.

ASE10. ¿Debe ser el proyecto de dirección el aspecto significativamente más valorado para el acceso a la dirección?

CCOO. Creemos que sí, por lo señalado en la respuesta a la cuestión anterior. El proyecto de dirección define o debe definir, el proyecto de centro que queremos desarrollar que, para CCOO, no puede ser otro que un modelo de centro inclusivo, comprometido con la equidad, la diversidad y calidad educativa.

ASE11. ¿La renovación del ejercicio de la dirección debería basarse en la presentación de evidencias del grado de logro de los objetivos del proyecto de dirección?

CCOO. Tal y como está planteada esta cuestión ya suscita una prevención inicial referida a “las evidencias del grado del logro...” ¿Quién y cómo se evalúan esos logros? Si la administración educativa parte de planteamientos profesionalizantes y únicamente de resultados tendremos una escala, si se parte de planteamientos de procesos y de respuestas educativas a la complejidad tendremos otra.

Esto nos devuelve a los planteamientos iniciales del modelo de dirección y dadas las características actuales del desempeño de la dirección, centradas en aspectos muchas veces burocráticos, de atención a las innumerables contingencias diarias, y la poca disponibilidad de los recursos disponibles, no solo se tiene que atender al logro de objetivos, sino a otras dimensiones del funcionamiento del centro.

ASE12. ¿Cómo considera el proceso de evaluación del ejercicio directivo? ¿Qué adecuaciones o mejoras plantearía para su desarrollo?

CCOO. Creemos que insuficiente, porque en el proceso de evaluación, en un modelo de dirección democrática, el peso fundamental de la evaluación debe recaer en la comunidad educativa del centro.

ASE13. ¿Qué consecuencias o efectos debería tener la evaluación del ejercicio directivo en función de que resulte positiva o negativa?

CCOO. Partamos del hecho de que una evaluación negativa del ejercicio directivo debe ser una situación excepcional y sólidamente fundamentada, más allá de posicionamientos ideológicos o de cercanía o lejanía a los principios de las administraciones educativas. Porque sin autonomía para el desarrollo del proyecto de dirección, no puede darse la adecuación del ejercicio de la dirección a la realidad socioeducativa de los centros.

Más allá de esto la evaluación positiva del ejercicio de la dirección, debe ser un elemento fundamental en el desarrollo profesional de la persona que se somete a la misma, considerándose un mérito para el acceso, si así lo considera, a la inspección educativa, a puestos en la administración educativa o en la Universidad.

ASE14. Aporte otras cuestiones o aspectos que estime de interés con respecto a la dirección y el liderazgo en los centros educativos.

CCOO. La necesidad de un debate serio y sosegado que nos permita llegar a un consenso básico sobre el modelo de dirección escolar que queremos para nuestros centros educativos.

Federación de Enseñanza de la Confederación General de Trabajadores (CGT)

Eusebio Martín Ramos

Secretario de Organización de la Federación de Enseñanza de la CGT



ASE1. ¿Cuáles piensa que son las características destacables del modelo de dirección de centros en el sistema educativo español?

CGT. Últimamente se ha tendido, desde la administración y las sucesivas reformas, a un modelo en el que el director de un centro educativo es la más alta autoridad, considerando al resto del equipo como meros ayudantes, es decir, se pretende implantar un modelo jerarquizado. No hay más que ver que las actividades de formación para ocupar el puesto de director están, en muchos casos, restringidas a directores que ya han sido nombrados. Por otra parte, y de algún modo un contrasentido, se exige esa formación para presentarse a la elección para el puesto.

ASE2. ¿Considera que la dirección puede y debe ser colegiada? ¿Qué formas o modos de distribuir el liderazgo entre los miembros del equipo directivo estima más adecuados?

CGT. Es imposible que una sola persona controle de forma eficaz toda la complejidad de un centro educativo. La delegación de funciones es no sólo conveniente, sino necesaria. Esta delegación de funciones tampoco debe estar excesivamente compartimentada. Las funciones también se pueden ejercer, en mayor o menor grado, de forma colegiada. Esto supone reuniones periódicas de coordinación que sirven, además, para cohesionar al equipo directivo.

ASE3. ¿Piensa que la dirección del centro tiene las características de un verdadero liderazgo pedagógico? ¿Qué aspectos o condiciones dificultan la posibilidad de ejercer tal liderazgo?

CGT. El liderazgo pedagógico de un centro corresponde al claustro, en el que alguna o algunas personas pueden destacar en este aspecto. También, por supuesto, pueden ser líderes los miembros del equipo directivo. Naturalmente, se pueden encontrar ejemplos en los que el líder es, de manera indiscutible, el director del centro, pero también casos en los que el liderazgo pedagógico lo asumen otras personas del claustro, en estrecha colaboración con el equipo directivo. La mayoría de las dificultades para ejercer el liderazgo pedagógico, por mi experiencia docente, las pone la administración a través de la inspección educativa.

ASE4. ¿De qué manera cree que el liderazgo pedagógico de la dirección puede influir en el desarrollo profesional docente del profesorado del centro?

CGT. Cuando a las personas docentes que llegan a un centro se les explica bien el proyecto educativo del centro, con las dificultades que se van a encontrar, los apoyos a los que pueden acudir, los objetivos específicos, etc., supone para ellas un primer aprendizaje, incluso antes de comenzar las clases. Cuando esto sucede así, el desarrollo profesional de estas personas se hace en un ambiente distendido, con mayor disposición a la colaboración, y por tanto, de transmisión de conocimientos entre los miembros de todo el claustro.

ASE5. ¿Qué valora mejor: el acceso a la dirección por elección del Claustro del Profesorado, del Consejo Escolar, o por selección de una comisión específica mediante concurso de méritos?

CGT. Mi experiencia me dice que la mejor elección de la persona que va a ocupar la dirección que sea tomada por el claustro, con participación, en la medida que se crea conveniente, de los otros sectores de la comunidad educativa. Si se pretende educar en la gestión democrática, lo mejor, en mi opinión, es comenzar a practicarla. Aquí excluyo a la administración, que creo que no debería inmiscuirse si no es para garantizar que la elección es democrática.

ASE6. ¿Qué rasgos y condiciones asocia a la dirección profesional o describen de mejor manera su ejercicio?

CGT. Si la pregunta se refiere a la profesionalización del ejercicio de la función directiva, desprovista de labor docente, me parece que se quedaría en actividades puramente burocráticas. Es verdad que la carga burocrática actual de los directores es excesivamente elevada y poco justificada. Si la dirección se limita a cumplimentar trámites burocráticos, es imposible que pueda ejercer liderazgo pedagógico.

ASE7. ¿Cómo valora la actual formación para el acceso a la dirección de un centro y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

CGT. La primera ocasión que recibí formación para el ejercicio de la dirección se trató sobre todo de información para cumplimentaciones burocráticas. La segunda, además de lo anterior, trataron de inculcar esa cultura de la perseverancia y el esfuerzo a través de testimonios de personas, grabadas en video en un escenario lujoso, que habían conseguido poco menos que hacer milagros. Me parece mucho más interesante los testimonios directos de compañeros que están en el cargo de dirección en centros con similares dificultades a las del propio.

ASE8. ¿Cómo valora la formación en el ejercicio directivo y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

CGT. La valoración que puedo hacer de la formación es que es escasa y no responde a las expectativas de mejora de la enseñanza. Me parece que reuniones periódicas de directores de centros para intercambiar experiencias podría ser mucho más fructífera que aprenderse los contenidos elaborados por la administración o por encargo a otras entidades.

ASE9. ¿El proyecto de dirección es, principalmente, un requisito para el acceso y la renovación del mandato, más que un marco de referencia para la organización y el funcionamiento del centro?

CGT. Debe ser un marco de referencia para aplicar en el desarrollo del proyecto educativo del centro. El requisito es simplemente burocrático, aunque se evalúen también aspectos pedagógicos.

ASE10. ¿Debe ser el proyecto de dirección el aspecto significativamente más valorado para el acceso a la dirección?

CGT. Creo que también pueden valorarse otras cuestiones como la experiencia, los resultados obtenidos en otras etapas de la vida profesional y la valoración de la persona aspirante por los miembros de la comunidad educativa.

ASE11. ¿La renovación del ejercicio de la dirección debería basarse en la presentación de evidencias del grado de logro de los objetivos del proyecto de dirección?

CGT. Creo que deberían analizarse todos los pormenores que podrían afectar al grado de consecución de los objetivos. Esta labor puede corresponder a la comunidad educativa en conjunto.

ASE12. ¿Cómo considera el proceso de evaluación del ejercicio directivo? ¿Qué adecuaciones o mejoras plantearía para su desarrollo?

CGT. El proceso de evaluación del ejercicio de la dirección se puede hacer mediante una autoevaluación por parte del propio equipo del estudio del logro de objetivos. Es habitual, y un sano ejercicio, plantear encuestas anónimas a toda la comunidad educativa y sacar las conclusiones oportunas del resultado de las mismas.

ASE13. ¿Qué consecuencias o efectos debería tener la evaluación del ejercicio directivo en función de que resulte positiva o negativa?

CGT. Si la evaluación es positiva continuar con el desarrollo del proyecto sin olvidar de introducir las mejoras que se crean convenientes. Si la evaluación es negativa y no se ha terminado el periodo que corresponde al proyecto introducir cambios de mejora con vistas a la siguiente evaluación. Si ha terminado el periodo correspondiente al proyecto, lo mejor es comenzar con otro proyecto diferente, sea con la misma o con otra dirección diferente.

ASE14. Aporte otras cuestiones o aspectos que estime de interés con respecto a la dirección y el liderazgo en los centros educativos.

CGT. Un aspecto que me gustaría comentar aquí es el de la figura que ejerce la dirección como persona que está al servicio de todos los miembros de la comunidad educativa. Esto aleja cualquier actitud jerárquica y crea, a mi entender, una atmósfera más colaborativa, al relacionarse los diferentes miembros de la comunidad educativa de igual a igual, sea cual sea el cargo que ocupen. No nos olvidemos que el ejercicio de la labor directiva es una responsabilidad, que no tiene nada que ver con privilegios o estatus jerárquico.

Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSIF)

Mario Gutiérrez Gutiérrez

Presidente del Sector Nacional de Educación de CSIF



ASE: ¿Cuáles piensa que son las características destacables del modelo de dirección de centros en el sistema educativo español?

CSIF: Existe una gran diferencia entre la importancia de este cargo en un centro directivo y la dignificación que la administración hace del mismo. De hecho, en muchos casos cuesta trabajo involucrar a personal docente para ejercer esta función. Bajo nuestro punto de vista y en muchos casos se convierten en administradores burocráticos y con pocas posibilidades de ejercer las funciones de un verdadero director de centros. Se debiera contar con personal de administración y servicios que ayudara en estas tareas administrativas. Sus condiciones laborales y retributivas debieran ser acordes con su importante labor.

ASE: ¿Considera que la dirección puede y debe ser colegiada? ¿Qué formas o modos de distribuir el liderazgo entre los miembros del equipo directivo estima más adecuados?

CSIF: Bajo nuestro criterio la dirección debe ser colegiada junto con el claustro de profesores como líderes del centro educativo para formar las principales iniciativas. Esto no es óbice para la participación del resto de órganos de gobierno, pero las iniciativas deben partir de la dirección, apoyadas por el claustro de profesores. Para nuestro punto de vista debía partir por la elección directa del director por el claustro de profesores

ASE: ¿Piensa que la dirección del centro tiene las características de un verdadero liderazgo pedagógico? ¿Qué aspectos o condiciones dificultan la posibilidad de ejercer tal liderazgo?

CSIF: La susodicha autonomía del centro, indispensable para que existiera un rasgo de liderazgo por parte del director, es más decorativa que real. Las administraciones dejan poco margen a ese liderazgo. De hecho, mantienen un gran control sobre los directores, como se nota incluso a la hora de su elección y en las instrucciones que se dan a la propia inspección educativa

ASE: ¿De qué manera cree que el liderazgo pedagógico de la dirección puede influir en el desarrollo profesional docente del profesorado del centro?

CSIF: La elección de la dirección, la burocracia impuesta por las administraciones y la pedagogía impuesta también por las leyes educativas a través de la inspección educativa, impiden cualquier desarrollo profesional por parte del profesorado que carece bajo cualquier punto de vista de una carrera profesional, algo indispensable para el desarrollo docente.

ASE: ¿Qué valora mejor: el acceso a la dirección por elección del Claustro del Profesorado, del Consejo Escolar, o por selección de una comisión específica mediante concurso de méritos?

CSIF: Nadie más que el claustro conoce la idiosincrasia, características y problemas del centro educativo, así como a los más capacitados para ejercer la función directiva del centro. Teniendo en cuenta que esta dirección se debe hacer con el compromiso, sobre

todo, del claustro, es indispensable que se haga con la votación directa de este órgano colegiado.

ASE: ¿Qué rasgos y condiciones asocia a la dirección profesional o describen de mejor manera su ejercicio?

La dinámica de grupos es esencial y entender el funcionamiento de los centros y de toda la comunidad educativa. Bajo nuestro punto de vista es lo que marca la calidad de una dirección profesional

ASE: ¿Cómo valora la actual formación para el acceso a la dirección de un centro y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

CSIF: Está demasiado orientado a las cuestiones legales. Debería centrarse mucho más en cuestiones más prácticas. También echamos en falta que estuvieran incluidas más cuestiones sobre condiciones laborales del profesorado. Es el representante de la administración en el centro y por tanto debe poder resolver aquellas cuestiones básicas sobre derecho y deberes de los docentes. Asimismo, también debería incidirse más en cuestiones de convivencia escolar y disciplina.

ASE: ¿El proyecto de dirección es, principalmente, un requisito para el acceso y la renovación del mandato, más que un marco de referencia para la organización y el funcionamiento del centro?

CSIF: Efectivamente es más una cuestión teórica que el marco de referencia. Es un defecto de nuestra administración pública que también afecta a la dirección y su acceso. Es por ello, por lo que consideramos que es el claustro quien debe elegir al director teniendo en cuenta la realidad del proyecto presentado.

ASE: ¿Debe ser el proyecto de dirección el aspecto significativamente más valorado para el acceso a la dirección?

CSIF: El liderazgo es esencial para dirigir cualquier proyecto. Por tanto, es mucho más importante siempre que se parta de un proyecto realizable. Reiteramos que quien mejor puede valorar ambas cuestiones es el grupo de docentes del centro educativo.

ASE: ¿La renovación del ejercicio de la dirección debería basarse en la presentación de evidencias del grado de logro de los objetivos del proyecto de dirección?

CSIF: Son muchos los elementos que deben valorarse. El funcionamiento general de un centro educativo debe evaluarse en su conjunto.

ASE: ¿Cómo considera el proceso de evaluación del ejercicio directivo? ¿Qué adecuaciones o mejoras plantearía para su desarrollo?

CSIF: Entendemos de nuevo y como más positiva la participación del profesorado en la evaluación. Es quien mejor conoce el día a día y gobernanza de los centros educativos.

ASE: ¿Qué consecuencias o efectos debería tener la evaluación del ejercicio directivo en función de que resulte positiva o negativa?

CSIF: Siguiendo nuestro planteamiento, si la evaluación fuera negativa al haber sido elaborada por el claustro que a su vez sería quien reelegiría, conllevaría el final del mandato del director o directora. No tendría que tener más repercusiones pues esto no impide que se tenga que valorar su función directiva en todos sus beneficios económicos y administrativos.

ASE: Aporte otras cuestiones o aspectos que estime de interés con respecto a la dirección y el liderazgo en los centros educativos.

CSIF: Entendemos que este liderazgo se vería reforzado con el apoyo del claustro. Es muy complicado que un equipo directivo pueda ejercer de manera positiva su función cuando no es observado como alguien cercano y apoyado por el profesorado.

Fórum Europeo de Administradores de la Educación (FEAE).

Alfonso Fernández Martínez

Tesorero de la Federación de FEAE



ASE1. ¿Cuáles piensa que son las características destacables del modelo de dirección de centros en el sistema educativo español?

FEAE. Son escasas las atribuciones que los directivos tienen para ejercer el liderazgo pedagógico³. No ha existido ni una cultura escolar ni un impulso de la política educativa que haya propiciado la asunción de atribuciones pedagógicas por parte de las direcciones escolares. En consecuencia, esta parece ser una característica de primer orden de la dirección escolar en España.

Se puede considerar un sistema que en su generalidad tiene características burocrático-administrativistas, aunque con algunas excepciones notables de direcciones escolares que, a pesar de la tendencia imperante, han adquirido un firme compromiso educativo con su alumnado y sus comunidades educativas.

³ Las respuestas a este cuestionario se circunscriben a las direcciones de los centros de titularidad pública, ya que no tenemos una valoración formada para el caso de los centros de titularidad privada, sean estos concertados o no.

ASE2. ¿Considera que la dirección puede y debe ser colegiada? ¿Qué formas o modos de distribuir el liderazgo entre los miembros del equipo directivo estima más adecuados?

Desde nuestra perspectiva, coinciden el deber de colegialidad y la posibilidad real de ejercerlo de esta manera. Esta es una de las características más positivas del liderazgo ejercido en España. Valoramos que existe una amplia y extendida corresponsabilidad entre los diferentes cargos directivos en la gestión que realizan, que se alejan de una dirección única y carismática. Este hecho se corresponde con lo que resalta la investigación educativa como un factor de primer orden en el ejercicio directivo: el sentido colegiado, compartido y mancomunado entre las diferentes personas que ejercen cargos de dirección escolar.

Hay que tomar en consideración que el liderazgo distribuido es un acercamiento conceptual y analítico para explicar el trabajo de las direcciones escolares en un contexto extremadamente complejo y de relaciones personales múltiples, como el que se produce en los centros escolares. Se origina en la investigación educativa e intenta fijarse en la contribución a la función directiva de todos los actores “secundarios”, en vez de analizar las características de un líder único o la situación específica de la organización. La función directiva está extendida a lo largo y ancho de la organización escolar y el liderazgo distribuido estudia las tareas de las diferentes personas de la organización que contribuyen a dicho liderazgo. Por esta razón, entendemos que cada equipo directivo tiene una forma única de distribuir las tareas de liderazgo entre sus componentes, que se adapta al contexto del centro que dirigen y a las características propias de las personas que forman la dirección escolar.

ASE3. ¿Piensa que la dirección del centro tiene las características de un verdadero liderazgo pedagógico? ¿Qué aspectos o condiciones dificultan la posibilidad de ejercer tal liderazgo?

FEAE. Valoramos que no existe una cultura extendida de liderazgo pedagógico en España y, quizás, la razón más poderosa de este déficit es la carga administrativa burocrática que encomienda la administración a las direcciones escolares. Esta carga

les distrae de acometer su función primordial: poner los medios para que el centro ofrezca la mejor respuesta educativa posible a cada alumno/a y grupo de alumnado por medio de la intervención de los agentes educadores, especialmente del profesorado, y por medio de la organización escolar, y así lograr el éxito de todos.

Las direcciones pedagógicas eficaces se preocupan y ocupan de que nada les distraiga a la hora de lograr que la buena enseñanza sea una prioridad de sus centros, de tal manera que cada uno de los estudiantes maximice los aprendizajes que realiza y alcance el éxito escolar. Están comprometidas con la mejora de las prácticas de enseñanza y para ello prestan asistencia pedagógica a su profesorado, por medio de las adaptaciones organizativas que se precisen. De esta forma, el aprendizaje se convierte en un bien colectivo, un sello que involucra a todo su centro e impregna la cultura de este.

ASE4. ¿De qué manera cree que el liderazgo pedagógico de la dirección puede influir en el desarrollo profesional docente del profesorado del centro?

FEAE. Las diferentes investigaciones educativas coinciden a la hora de describir que la influencia de la dirección sobre la mejora de los aprendizajes del alumnado es esencialmente indirecta, ya que se produce en la interacción con los agentes educadores, especialmente con el profesorado, para que estos mejoren la enseñanza y, por medio de esta, los aprendizajes.

Los directivos y las directivas escolares eficaces han aprendido a ejercer su influencia de modo que intervienen para que los otros agentes educadores, especialmente el profesorado, realicen su trabajo cada vez mejor.

Cada centro educativo es el encargado de poner las bases para que el aprendizaje se convierta en un bien organizacional, compartido por toda su comunidad educativa, el profesorado, el alumnado y también el resto de agentes educadores. Todos y todas se forman aprendiendo y el aprendizaje pasa a ser un bien compartido, de todo el centro. Nos referimos a las comunidades profesionales de aprendizaje, en el sentido descrito por A. Bolívar.

Esta forma de proceder comienza con las intervenciones del profesorado -para este colectivo es una manifestación de su necesaria profesionalidad- y posteriormente se contagia al resto de sectores educativos. Es la forma por medio de la que se logra la implicación del personal educativo no docente y de las familias. Todas las personas toman la responsabilidad colectiva e individual de contribuir al fin último de toda intervención educativa, a saber, poner los medios para que cada aprendiz desarrolle el máximo de sus potencialidades. Es el caldo de cultivo, el clima y cultura necesarios para que el alumnado se convierta en un agente activo en su propio proceso de aprendizaje.

Para ejercer su liderazgo pedagógico, las direcciones escolares centran su atención sobre el aprendizaje como una meta de toda la organización, los aprendizajes del alumnado necesarios para asegurar su éxito, y los del profesorado y el resto de agentes educadores para asegurar la calidad de la enseñanza, lo que se asocia con la promoción de una comunidad profesional de aprendizaje.

ASE5. ¿Qué valora mejor: el acceso a la dirección por elección del Claustro del Profesorado, del Consejo Escolar, o por selección de una comisión específica mediante concurso de méritos?

FEAE. Esta es una cuestión controvertida sobre la que nuestra organización no tiene una única postura. En todo caso, consideramos que es precisa la participación de la comunidad educativa de manera organizada de cara a la selección de la dirección escolar, una vez presentado el proyecto de dirección para los años de mandato.

ASE6. ¿Qué rasgos y condiciones asocia a la dirección profesional o describen de mejor manera su ejercicio?

FEAE. A nivel internacional, las primeras líneas de investigación sobre la dirección escolar se concretaron en la descripción de manera más o menos pormenorizada de las tareas o competencias que realizaban habitualmente, a partir de las percepciones y puntos de vista de los propios actores de la práctica directiva.

Las líneas de trabajo más actuales -y cada vez más productivas-, tienen como objetivo encontrar un perfil de tareas directivas que se relacione con los resultados de aprendizaje del alumnado, tanto desde los análisis cuantitativos como cualitativos. En España también, con algunas excepciones a partir de las evaluaciones de diagnóstico, la mayor parte de la investigación que se ha realizado es descriptiva y se aleja del análisis y establecimiento de relaciones explicativas entre las variables analizadas.

Las tareas que valoramos tienen relación directa con el ejercicio de las direcciones profesionales son las cuatro tipologías de liderazgo directivo que junto con las Asociaciones de directivos y directivas escolares en España –FEDAD y FEDEIP-, nuestra asociación –FEAE- elaboró en el Marco Español para la Buena Dirección Escolar –MEBD- en 2018⁴.

Además de las cuatro tipologías de liderazgo señaladas, el MEBD describe las características del contexto en el que actúan las direcciones escolares en España, lo que proporciona muchos elementos.

ASE7. ¿Cómo valora la actual formación para el acceso a la dirección de un centro y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

FEAE. Valoramos que la formación es deficitaria en varios aspectos, especialmente por la dispersión de los contenidos, los contenidos de corte burocrático y el alejamiento de aquellos otros que constituyen el *núcleo duro* de la intervención directiva, que son los aspectos educativo-pedagógicos.

ASE8. ¿Cómo valora la formación en el ejercicio directivo y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

FEAE. Creemos que la mayor parte de la formación en el ejercicio directivo se fundamenta en conocer por qué y qué cambiar, mientras que debería estarlo hacia cómo se desarrollan los cambios en la práctica, cómo crear las condiciones para que

⁴ Nota de ASE: disponible en <http://educalab.es/documents/10180/38496/MEDB+digital/4ea4b5d9-6a99-468c-a387-46affa4b6c50>

se implementen con éxito los cambios que precisan los centros para responder a su alumnado. Serían precisas actividades de entrenamiento, aprendizaje cooperativo entre colegas, apoyo mutuo, así como las más conocidas de apoyo individualizado por parte de expertos.

ASE9. ¿El proyecto de dirección es, principalmente, un requisito para el acceso y la renovación del mandato, más que un marco de referencia para la organización y el funcionamiento del centro?

FEAE. Desde nuestro punto de vista debería cumplir la doble función señalada en la pregunta, lo que se relaciona con la necesidad de coherencia entre el proyecto de dirección y los proyectos de centro como el PEC, PCC, ROF, Proyecto de Convivencia y otros.

Sin embargo, valoramos que en la actualidad es cierto que el proyecto de dirección tiene un sentido utilitario de cara al proceso de selección, por lo que posteriormente no es objeto de seguimiento y valoración.

ASE10. ¿Debe ser el proyecto de dirección el aspecto significativamente más valorado para el acceso a la dirección?

FEAE. Desde luego debe jugar un papel de primer orden. Una vez señalado esto, es preciso establecer un equilibrio entre su valor y el de los méritos.

ASE11. ¿La renovación del ejercicio de la dirección debería basarse en la presentación de evidencias del grado de logro de los objetivos del proyecto de dirección?

FEAE. Creemos que muy importante constatar dichos logros mediante evidencias y ligarlo con la posibilidad de renovación del cargo. La dificultad estriba en construir un sistema de indicadores que permita medir los logros que se van alcanzando.

ASE12. ¿Cómo considera el proceso de evaluación del ejercicio directivo? ¿Qué adecuaciones o mejoras plantearía para su desarrollo?

FEAE.

•

ASE13. ¿Qué consecuencias o efectos debería tener la evaluación del ejercicio directivo en función de que resulte positiva o negativa?

FEAE. Aquellos que marca la normativa en vigor. En todo caso, la evaluación positiva debe seguir siendo imprescindible para la renovación del cargo.

ASE14. Aporte otras cuestiones o aspectos que estime de interés con respecto a la dirección y el liderazgo en los centros educativos.

FEAE. FEAE ha elaborado herramientas prácticas para ayudar a las direcciones de los centros en sus tareas de mayor relevancia, a partir de las 4 tipologías de liderazgo ya señaladas: estratégico, distribuido, pedagógico y ético, y también de los estándares para la dirección. Próximamente verá la luz una colección de libros con esta finalidad.

Federación de Directivas y Directivos de centros públicos de Educación Infantil y Primaria (FEDEIP)

Jorge Delgado Martín

Presidente de FEDEIP



ASE1. ¿Cuáles piensa que son las características destacables del modelo de dirección de centros en el sistema educativo español?

FEDEIP. Pienso que el modelo de dirección de centro en el sistema educativo español no está muy definido y por lo tanto hablar de características destacables es difícil. Pero hablaríamos del liderazgo pedagógico como la característica principal de nuestro modelo sin olvidar la Gestión institucional, Gestión de la Convivencia y la Gestión curricular.

ASE2. ¿Considera que la dirección puede y debe ser colegiada? ¿Qué formas o modos de distribuir el liderazgo entre los miembros del equipo directivo estima más adecuados?

FEDEIP. Que la dirección sea colegiada en sus decisiones y tengamos un modelo distribuido y horizontal en el liderazgo es muy positivo y adecuado para poder alcanzar y lograr los objetivos y retos que cada centro y Equipo Directivo tengamos en nuestros

Proyectos de Dirección. El director debe intentar movilizar a todas las personas no simplemente como un reparto de tareas sino potenciando las cualidades de liderazgo de cada persona del centro con el fin de tomar decisiones no de manera individual sino en comunidad o compartidas.

ASE3. ¿Piensa que la dirección del centro tiene las características de un verdadero liderazgo pedagógico? ¿Qué aspectos o condiciones dificultan la posibilidad de ejercer tal liderazgo?

FEDEIP. La dirección pedagógica del centro escolar, la entiendo como una dirección que se focaliza en dinamizar el funcionamiento educativo del centro, a fin de que el alumnado logre mejores aprendizajes y formación. Una dirección de esta índole conlleva desplegar un liderazgo pedagógico por parte del director (aunque otros miembros del centro también habrán de hacerlo). Las características del liderazgo pedagógica desde las direcciones de los centros es nuestro mayor objetivo pero debido al modelo existente es muy difícil conseguir tenemos distintos aspectos que dificultan este liderazgo como por ejemplo:

- La burocracia de los procedimientos administrativos los cuales somos responsables y en la mayoría de los centros educativos de primaria falta personal de administración y servicios.
- La organización de los centros educativos y constitución de las plantillas también dificultan la posibilidad de ser un líder pedagógico.
- La falta de un modelo de dirección pedagógico en nuestro sistema educativo es el gran problema de no poder ser líderes pedagógicos.

ASE4. ¿De qué manera cree que el liderazgo pedagógico de la dirección puede influir en el desarrollo profesional docente del profesorado del centro?

FEDEIP. Creo que un buen líder puede influir en el desarrollo profesional y hasta personal de una persona. Si nos centramos en el liderazgo pedagógico de la dirección, tenemos que procurar que el docente no se mantenga anquilosado en las mismas rutinas pedagógicas de siempre, que se mueva y vaya hacia adelante mejorando los procesos de enseñanza-aprendizaje que se desarrollan con los alumnos de forma que

se garantice a todos ellos los aprendizajes necesarios para su desarrollo intelectual, personal y social. Cabe señalar tres grandes rasgos que caracterizan tal liderazgo:

1. Un liderazgo pedagógico articulado alrededor de la idea básica de que el aprendizaje del alumnado es el núcleo del centro escolar.
2. Son los docentes y el cómo trabajen con los alumnos los que ejercen la influencia más directa en los aprendizajes pero la organización y sobre todo las oportunidades de aprendizajes y experiencias que desde la dirección consigamos proporcionarles a nuestro claustro creo que es un factor clave.
3. Es imprescindible contar con y poner en juego el potencial de liderazgo que poseen quienes están más cercanos al aula, los docentes, de manera que todos ellos puedan influir sobre el modo de entender y llevar a cabo las acciones con el alumnado. Por ello, un centro educativo en el que se despliega liderazgo pedagógico es un centro en el que se movilizará el trabajo conjunto y en colaboración entre sus miembros.

ASE5. ¿Qué valora mejor: el acceso a la dirección por elección del Claustro del Profesorado, del Consejo Escolar, o por selección de una comisión específica mediante concurso de méritos?

FEDEIP. La valoración al acceso a la dirección escolar tiene que basarse en un modelo objetivo, transparente y los miembros deben ser personas técnicas basada en un baremo claro, objetivo y que realmente valore las cualidades y capacidades de un líder pedagógico, administrativo... Debería de existir una comisión específica formadas por docentes, directores e inspectores para valorar el acceso a la dirección de un centro educativo.

ASE6. ¿Qué rasgos y condiciones asocia a la dirección profesional o describen de mejor manera su ejercicio?

FEDEIP. Centrándonos en la profesionalización de la dirección escolar, hay cuatro factores esenciales que, al igual que ocurre en otras profesiones, la caracterizan y le dan sentido:

- la formación para el ejercicio.

- la profesionalización de la selección.
- la evaluación del desempeño.
- la acreditación “formal” para el ejercicio de la misma.

Siguiendo estos factores los rasgos y condiciones que se asocia a un director profesional sería desde mi punto de vista una formación basada en liderazgo y dirección. Otros de los factores la selección como director basado en una profesionalización de las personas que deben formar el grupo de selección de la figura del director.

Si nos centramos en los rasgos que mejor describen a un director/a desde mi punto de vista sería los siguientes:

1. Agilidad en la toma de decisiones
2. Versatilidad para adaptarse a distintos entornos
3. Receptividad para ser aconsejado, asesorado y criticado
4. Fomento de un liderazgo compartido
5. Impulsar el crecimiento del profesorado
6. Estar abierto a la innovación
7. Creación de un buen clima escolar
8. Capacidad de negociación y participación
9. Eficiencia en la gestión
10. Visión de conjunto

ASE7. ¿Cómo valora la actual formación para el acceso a la dirección de un centro y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

FEDEIP. La formación para el ejercicio de la dirección es, sin duda, un elemento fundamental para su perfecto desarrollo. Son necesarios directores altamente formados y competentes, con autoridad y capacidad de liderazgo, con el fin de dar respuesta a las necesidades cada vez más complejas de los centros. Ha de ser una formación centrada en la práctica del equipo directivo. Creo que la formación actual de acceso es poco práctica muy teórica donde realmente el futuro director adquiere una nociones teóricas aproximadas pero sin una gran proyección sobre las verdaderas

funciones que se desarrollan en el día a día los centros educativos por parte de las direcciones escolares. Desde FEDEIP planteamos que ha de estar abierta a todos los que deseen desempeñar la función de dirección, garantizándose por parte de las administraciones educativas el acceso a la misma de todos los solicitantes.

Además debería tener un carácter básico, de una duración no inferior a 120 horas, y sometida a una rigurosa evaluación.

Por otro lado debería habilitar, dentro de la carrera profesional del profesorado, para ejercer la dirección de los centros en todo el Estado.

Ha de diseñarse con un enfoque más competencial que en la actualidad y también debería ser considerada como un mérito en determinados procesos administrativos. Otras de las posibles mejoras es que pueda ser convalidable parcial o totalmente por el ejercicio de la labor directiva con evaluación positiva durante un periodo determinado. Y muy importante debería contar con una fase práctica tutorizada por equipos directivos de una red de centros de referencia.

Esta formación previa es esencial para un primer contacto con las tareas directivas que son distintas de las docentes, por ello deberían seleccionarse cuidadosamente los contenidos, que no deberían de ser excesivamente teóricos. Y sin olvidar aquellos relacionados con aspectos emocionales.

ASE8. ¿Cómo valora la formación en el ejercicio directivo y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

FEDEIP. La formación de un director durante su puesta en marcha del proyecto de dirección es fundamental y considera que es un factor clave para alcanzar con éxito los objetivos de su proyecto de dirección. Pero esta formación tiene que tener carácter práctico y ser supervisada por un tutor o mentor, que debe ser un director o ex director con evaluación positiva al menos en un mandato. En esta fase sería de gran utilidad el establecimiento de redes de apoyo y colaboración entre directores de varios centros, coordinadas por un mentor. Debería ser una formación práctica, centrada en

cada trimestre en las tareas, proyectos, programas y procesos que debe ir abordando la dirección a lo largo del curso. Se desarrollaría un módulo en cada trimestre. El acompañamiento del director mentor a lo largo del primer año me parece clave. Se trata en definitiva de combinar el curso con una tutorización - mentorización. Los contenidos emocionales, organizativo, administrativo pedagógico, neurodidáctica son algunos de los temas que deberían de ofertarse para esta formación durante el ejercicio de la dirección.

Cuatro son los grandes bloques en los que podríamos agrupar las necesidades de formación para el ejercicio de funciones directivas en los centros docentes:

- Marco normativo y procedimiento administrativo.
- Organización escolar.
- Liderazgo y competencias profesionales para el ejercicio de la dirección, de acuerdo con el Marco Español para la Buena Dirección Escolar (MEBD). Con especial incidencia en todo lo relativo al liderazgo pedagógico.
- Evaluación y calidad.

ASE9. ¿El proyecto de dirección es, principalmente, un requisito para el acceso y la renovación del mandato, más que un marco de referencia para la organización y el funcionamiento del centro?

FEDEIP. El proyecto de dirección es un requisito para el acceso y debería ser el punto vertebrador de todas las actuaciones que se lleven a cabo en el centro educativo. Pero para ello debemos tener un marco de referencia que realmente sea práctico y real. Considero que mucho proyecto de dirección sigue unas líneas de actuaciones o ámbitos que en muchos casos no son las mismas que posteriormente se evaluación en los cuestionarios de evaluación continuo o final de las direcciones por lo tanto difícilmente el proyecto será el eje vertebrador de las actuaciones. Se debe presentar un proyecto de dirección que realmente sea una brújula que marque mi camino y mis actuaciones. Al mismo tiempo al final de cada año o final del proyecto se debe valorar y utilizar cuestionarios o instrumentos de evaluación los cuales se basen en los proyectos de dirección.

ASE10. ¿Debe ser el proyecto de dirección el aspecto significativamente más valorado para el acceso a la dirección?

FEDEIP. Considero que el Proyecto de Dirección debe ser el documento organizativo, pedagógico... más importante que un futuro director elaboré para acceder a la dirección. Pero es importante que los elementos de este proyecto reflejen el conocimiento del centro, formación del futuro director, plan de actuación en el centro, gestión administrativa, emocional...y para ello el modelo de proyecto a entregar debe de cambiar por un modelo más real con unos elementos a analizar que realmente sean lo que posteriormente el futuro directo vaya a necesitar en su día a día.

ASE11. ¿La renovación del ejercicio de la dirección debería basarse en la presentación de evidencias del grado de logro de los objetivos del proyecto de dirección?

FEDEIP. La renovación del ejercicio de la dirección escolar debería en primer lugar tener un instrumento de evaluación claro, objetivo y transparente. Basado en la recogida de evidencias objetivas por parte de la inspección educativa. Estas evidencias deben estar recogido en lo recogido en el proyecto de dirección pero no sólo como único referente, también debería tener en cuenta el Proyecto Educativo del Centro y también la propia evolución del centro educativo durante el proyecto de dirección.

ASE12. ¿Cómo considera el proceso de evaluación del ejercicio directivo? ¿Qué adecuaciones o mejoras plantearía para su desarrollo?

FEDEIP. Un aspecto clave en la profesionalización de la dirección de centros educativos en España reside en el establecimiento de sistemas de evaluación de la función directiva. Una adecuada evaluación de la acción directiva y del cumplimiento del proyecto presentado se debería realizar a través de estándares en los que se valoren las principales competencias directivas (liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional,

autoevaluación institucional, comunicación del desempeño y redes escolares) por niveles de desempeño/logro.

El reto, después de todo, no es sólo generar evaluaciones externas, sino desarrollar procesos de autoevaluación en sus centros y con el profesorado. Se debería de implantar una rúbrica de evaluación” o “indicadores claros y relevantes que fueran beneficiosos para la comunidad escolar” y que los directores tengan conocimiento de los mismos y de cómo son puntuados teniendo una relación directa también con el proyecto de dirección presentado. Sería relevante dotar a los Inspectores de Educación de formación en estrategias efectivas de evaluación y de recursos técnicos para llevarlas a cabo para que la evaluación de directores del futuro sea objetiva, rigurosa, eficaz y eficiente, dándoles *feedback* sobre sus puntos fuertes y débiles, ya que en las técnicas hasta ahora empleadas se echa en falta una mayor diversidad, así como tener en cuenta en mayor grado a la comunidad educativa del centro.

Para que esto fuese posible convendría que el Ministerio de Educación definiese un marco común de evaluación de directores que sea amplio y que vincule el grado de consecución (ejecución) del Proyecto de dirección dado el peso efectivo que tiene éste en el proceso de selección de directores. En vías a promover la profesionalización directiva, deben darse pasos para mejorar la evaluación de directores, un pilar básico de la misma, junto con el perfeccionamiento de la formación y de los procesos selectivos.

ASE13. ¿Qué consecuencias o efectos debería tener la evaluación del ejercicio directivo en función de que resulte positiva o negativa?

FEDEIP. En la actualidad la evaluación en muchos casos es un mero trámite administrativo, pero conforme se le vayan dotando de más repercusiones irá adquiriendo mayor importancia, por lo que es necesario trabajar por optimizar y dotar de propuestas evaluativas de la dirección escolar. Sólo podemos contar con buenos centros docentes si tenemos a personas que ejerzan la dirección de estos adecuadamente. Y una evaluación justa y útil es un mecanismo para ayudar a orientar el desempeño y recompensar el trabajo bien hecho”. No se trata de evaluar a

directores para que parezca que se busca la mejora, sino como extensión de la implementación de una cultura evaluativa, tanto interna y externa en los centros para promover mejoras reales. El enfoque predominante de evaluación de directivos hoy es superficial e irrelevante: sería necesario elevar el número de evaluaciones de directores incluyendo una evaluación durante su primer año, diversificar las agencias encargadas de la evaluación, ampliar las técnicas empleadas y los aspectos evaluados, tener presente las investigaciones nacionales e internacionales sobre evaluación de la dirección escolar. La evaluación del ejercicio directivo debería servir para:

- El desarrollo de un mejor liderazgo escolar.
- Certificación de la función directiva.
- Para desarrollar Carrera profesional.
- Mejorar de los resultados de las escuelas.

La evaluación de negativa debería tener consecuencias formativas, de certificación para el desarrollo profesional y sobre todo de como proceso de autoevaluación y mejora de la función directiva del profesional evaluado. Pero en los casos positivos tienen que tener su repercusión sobre su función directiva, sobre su desarrollo profesional, debe tener un reconocimiento profesional tanto económico como en su carrera docente de manera directa.

Sindicato de Trabajadores y Trabajadores de la Enseñanza (STEs-Intersindical).

Fernando Villalba

STEs - Intersindical



ASE1. ¿Cuáles piensa que son las características destacables del modelo de dirección de centros en el sistema educativo español?

STEs. En primer lugar, destacar que se realiza una selección del director o directora más que una elección como defienden los STEs, de manera que la persona seleccionada se convierte en representante de la Administración por encima de ser representante del centro. De manera que la dirección de los centros ha pasado a ser gestor de los mandatos de la Administración para imponerla al Claustro.

Se trata de una “dirección rehén”: de la legislación, de los programas institucionales, de la dotación económica escasa y, casi siempre, finalista, con poca flexibilidad organizativa. Se dirige sin apenas autonomía y muy poco margen decisorio. Algunos ejemplos:

- Están fuera de las decisiones de la dirección aspectos tan relevantes como los estudios impartidos en el centro.
- Sí se permite flexibilidad en las líneas pedagógicas, pero se limita el cupo de profesorado necesario para implementar las mismas, se discute -que no negocia-

con la Inspección y esta a su vez con la Dirección general que gestiona los cupos, hasta la extenuación “0,1 jornada de profesorado”.

ASE2. ¿Considera que la dirección puede y debe ser colegiada? ¿Qué formas o modos de distribuir el liderazgo entre los miembros del equipo directivo estima más adecuados?

STEs. Creemos que son necesarias medidas organizativas y de funcionamiento de los centros educativos basadas en la cultura de la igualdad, el trabajo en equipo y la toma de decisiones de manera colectiva. Esto implica que los órganos colegiados - Claustro y Consejo Escolar- pasen a ser verdaderos entes de gobierno, disminuyendo la distancia entre el Claustro y el equipo directivo. Si se quiere que las medidas organizativas o pedagógicas lleguen a buen fin, resulta indispensable el compromiso de quienes las tienen que llevar a cabo, la adherencia a los proyectos no se impone desde arriba si la persona no se las cree. La delegación de funciones tiene más sentido que un liderazgo “unilateral”, por llamarlo de alguna manera. También somos conscientes que conciliar los intereses del profesorado, el alumnado y las familias resulta complicado a veces y el consenso imposible entre el equipo directivo y el Claustro. Ser jefe de personal entre iguales, genera “choques” y mucho desgaste en lo personal.

ASE3. ¿Piensa que la dirección del centro tiene las características de un verdadero liderazgo pedagógico? ¿Qué aspectos o condiciones dificultan la posibilidad de ejercer tal liderazgo?

STEs. Sería lo deseable, pero la heterogeneidad actual de los centros, la complejidad normativa o la complejidad del entorno, así como la escasa flexibilidad de los programas institucionales, dificultan el ejercicio de dicho liderazgo. Sin ir más lejos, la imposición del enfoque competencial por organismos supranacionales choca de frente con la libertad de cátedra que asiste al profesorado. El liderazgo pedagógico debería estar en manos del Claustro, y la dirección debería gestionar esas decisiones tomadas de forma democrática para crear pertenencia a los proyectos educativos y el funcionamiento organizativo del centro.

ASE4. ¿De qué manera cree que el liderazgo pedagógico de la dirección puede influir en el desarrollo profesional docente del profesorado del centro?

STEs. Un verdadero liderazgo pedagógico fomenta la innovación educativa desde el debate democrático en los Claustros y pensada en base a las necesidades del alumnado, que debe operar como palanca de cualquier desarrollo profesional docente. Aquí subrayamos aquella innovación desde el quehacer diario de los centros educativos, como la que se ha llevado a cabo a lo largo de los años por los Movimientos de Renovación Pedagógica, impulsados por el profesorado de “abajo-arriba”. Huimos de equiparar exclusivamente el concepto de innovación educativa al uso de determinadas tecnologías, enmarcadas en la digitalización de la enseñanza, más orientadas en realidad a convertir la educación en una mercancía.

ASE5. ¿Qué valora mejor: el acceso a la dirección por elección del Claustro del Profesorado, del Consejo Escolar, o por selección de una comisión específica mediante concurso de méritos?

STEs. Consideramos imprescindible contar con el respaldo del Consejo Escolar y del Claustro. Dicho respaldo se obtiene claramente con la elección democrática y directa por estos órganos, antes que una selección de personal por concurso de méritos. Admitimos la necesidad de una formación inicial y permanente para el desempeño profesional, universal y gratuita para todas las personas interesadas. El concurso de méritos tendría dificultad para baremar rasgos necesarios para el desempeño de esta función, tales como: la empatía, el asertividad o la predisposición para la búsqueda de consensos y mediación de conflictos.

ASE6. ¿Qué rasgos y condiciones asocia a la dirección profesional o describen de mejor manera su ejercicio?

STEs. Lo más cercano que tenemos en nuestro país sobre la dirección profesional en la escuela pública es el decreto de plantillas de Cataluña. La selección cumple con la LOMLOE al ser normativa básica de obligado cumplimiento, pero una vez alcanzado

el puesto, se le otorga a la dirección un amplio margen de autonomía en la toma de decisiones que casi podríamos definir como plenos poderes. Es la dirección quien, basado en su proyecto de dirección, impone a los Claustros el Proyecto Educativo de Centro sin que haya sido puesto a debate para que sea un proyecto conjunto. Tiene también la potestad de poder escoger el 50% de la plantilla de los centros “a dedo”, haciendo propuestas de centros que, supuestamente, se sustentan en preservar la aplicación del PEC y es la excusa para escoger a quien no cuestione ese PEC y lo aplique sin hacer crítica de ningún tipo. Puede, además, crear plazas con perfil, que son plazas que, además de la especialidad, requieren el requisito de unos perfiles profesionales creados por la administración para dar la posibilidad a las direcciones de crear plazas a medida de la persona a la que quieren escoger a dedo. Los resultados académicos en la última década han sido nefastos.

ASE7. ¿Cómo valora la actual formación para el acceso a la dirección de un centro y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

STEs. El curso de formación de acceso a la dirección en general nos parece adecuado, si acaso se podrían incorporar aspectos relacionados con la ordenación de la actividad de los órganos colegiados (convocatorias, quorum, adopción de acuerdos, ...). También, lo relativo a diferentes líneas pedagógicas o estilos de dirección. Y, al menos mínimamente, aspectos relativos a contratación pública. Se debe facilitar herramientas rápidas para acceder a las leyes en vigor, dado el alto grado de dispersión normativa existente.

ASE8. ¿Cómo valora la formación en el ejercicio directivo y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

STEs. Tan solo recibe formación la persona encargada de la secretaría y casi se circunscribe a la aplicación de gestión económica. Por tanto, parece casi inexistente. En cuanto a mejoras, puede servir lo indicado en el apartado anterior.

ASE9. ¿El proyecto de dirección es, principalmente, un requisito para el acceso y la renovación del mandato, más que un marco de referencia para la organización y el funcionamiento del centro?

Debe ser el marco de referencia, ya que incluye las líneas maestras del periodo del mandato directivo y alimenta la planificación anual, que ha de orientarse hacia la consecución de los objetivos plurianuales recogidos en el proyecto, en sintonía con el Proyecto Educativo de Centro.

ASE10. ¿Debe ser el proyecto de dirección el aspecto significativamente más valorado para el acceso a la dirección?

STEs. Como anteriormente se ha dicho, la elección democrática debe ser la piedra angular de la dirección, contar con el apoyo mayoritario del Consejo Escolar y el Claustro, el requisito indispensable. Por desgracia, asistimos con perplejidad a votaciones donde la dirección no recibe el respaldo democrático para renovar automáticamente un segundo mandato, en consecuencia -según la normativa autonómica- se procede a una nueva selección, en este caso con la concurrencia de otros docentes del centro, en la que acaba imponiéndose de nuevo. Por tanto, el proyecto de dirección en ocasiones, no debe ser el que desequilibre la balanza.

ASE11. ¿La renovación del ejercicio de la dirección debería basarse en la presentación de evidencias del grado de logro de los objetivos del proyecto de dirección?

STEs. En la pregunta anterior hemos puesto ejemplos claros y concretos de situaciones que se dan en la realidad. Las evidencias del grado del logro de los objetivos las conoce mejor que nadie el centro educativo y no agentes externos “mirando papeles”.

ASE12. ¿Cómo considera el proceso de evaluación del ejercicio directivo? ¿Qué adecuaciones o mejoras plantearía para su desarrollo?

STEs. Debe ser una evaluación democrática y plural donde el peso lo tenga el Claustro y el Consejo Escolar, debe ser independiente de injerencias políticas de responsables de las administraciones educativas. Hemos observado con frecuencia que, cuando existe una alternancia política en el gobierno autonómico, inmediatamente se cesan a los jefes de la inspección educativa (o estos dimiten) ya que son cargo de libre designación. Más a medio plazo, cuando acaba el mandato de la dirección se producen movimientos para alentar las candidaturas de gente más cercana ideológicamente e incluso se produce una autocensura de quienes están o podrían postularse porque piensan -con razón o sin ella- que encontrarán unas dificultades añadidas. Al final la reflexión que hacemos es la misma: apostamos por la elección y no por la selección.

ASE13. ¿Qué consecuencias o efectos debería tener la evaluación del ejercicio directivo en función de que resulte positiva o negativa?

STEs. Lógicamente seguir o no en el cargo, más allá de los incentivos económicos que pueden y llevar anejos. Desde siempre los STEs hemos reivindicado la igualdad, luchando contra todo tipo de jerarquización económica o administrativa, por eso nos hemos opuesto frontalmente a traer a los centros educativos la competición y apostamos por fomentar la cooperación del profesorado como motor de la transformación de la escuela y de la sociedad. Tanto en este caso como en otros, estamos en contra de cualquier proyecto de carrera profesional basado en un modelo competitivo y jerarquizado entre el profesorado, que tiene sus raíces en una concepción neoliberal de la educación y de la vida en general, donde el individualismo se impone a la cooperación y al trabajo en equipo.

ASE14. Aporte otras cuestiones o aspectos que estime de interés con respecto a la dirección y el liderazgo en los centros educativos.

STEs. El término The Great Resignation, fue acuñado en 2021 por el Profesor de la Universidad de Texas, Anthony Klotz. Ahora se habla ya sin tapujos en la educación - a nivel mundial- y se traduce como la gran: dimisión, renuncia, abandono, expulsión, escasez o desencanto del profesorado por falta de atractivo en la profesión. Las

directoras y directores se anticiparon hace años a esa “Gran deserción” motivado por: las infinitas complicaciones burocráticas; la falta de tiempo para preparar bien las clases; el mal comportamiento de los y las estudiantes o la falta de respeto por parte de las familias y una enorme responsabilidad. Que la dirección se encuentre cansada, con desánimo, con estrés, frustrada, degradada, insatisfecha y con una importante pérdida de ilusión, que es la peor cosa que le puede pasar a la educación. Para evitar esa renuncia, a lo largo de los años se han aumentado los complementos retributivos en gran medida, pero el problema persiste. Sin ir más lejos, en la reciente reforma del concurso general de traslados, el desempeño del cargo de la dirección ha sido incrementada para incentivar el puesto y evitar seguir nombrando en comisión de servicio a personas de otros centros porque nadie quiere serlo.

Abundando en la idea de la crítica a la idea de la dirección profesional, nos gustaría especificar más sobre el pilotaje que ha supuesto desde 2009, su aplicación en Cataluña. Al poder “perfilar” las plazas, tienen en la práctica la posibilidad de saltarse las listas en las bolsas de interinos para elegir al profesorado, incluso al funcionariado de carrera, puesto que el sistema no convoca concursos de traslados autonómicos y cuando tiene la obligación de realizarlos bianualmente de manera estatal -por obligación- bloquea las plazas para generar esos huecos. Una vez conseguida la selección del personal, como si de una empresa privada se tratara, se imponen de “arriba-abajo” aquellas metodologías que responden al nuevo Orden Educativo orientado a la empleabilidad, el crecimiento y la competitividad de las empresas. La aplicación de la LEC, el decreto de plantillas y Escola Nova 21 -enfoque competencial en nivel avanzado-, liderados por estas direcciones cuasi profesionales han hundido los resultados académicos en lectura, matemáticas y ciencias en unos pocos años. Gracias a este funcionamiento vertical, en la mayoría de centros de Cataluña se ha perdido la democracia en los centros y los Claustros son misas donde no se hace debate pedagógico ni de ningún otro tipo, ya que el proyecto de dirección es el que después pasa a ser Proyecto Educativo de Centro.

Unión General de Trabajadores, Sector de Enseñanza (UGT).

Maribel Loranca Irueste

Secretaria Sector de Enseñanza de UGT-SP

José Luis Valero Marrón

Responsable del Gabinete de estudios del Sector de Enseñanza de UGT-SP



ASE1. ¿Cuáles piensa que son las características destacables del modelo de dirección de centros en el sistema educativo español?

UGT-SPE. La LOCE supuso un retroceso con respecto a la LOPEG en el modelo que impuso para la elección de los directores en los centros públicos.

La LOE mejora el modelo de la LOCE al dar más porcentaje a la comunidad educativa en las comisiones de selección.

Sin embargo, seguimos reclamando la recuperación del papel de la comunidad escolar en el control social del centro y en la elección democrática de los directores, garantizando, de ese modo, la participación de todos los sectores.

Se necesita un nuevo modelo de dirección, que desde la participación de todos, canalice con eficacia la convergencia de recursos humanos y materiales, siguiendo la orientación marcada por un proyecto asumido por la mayoría.

La dirección escolar es un factor muy influyente en el funcionamiento de los centros educativos, pero no es un elemento aislado del sistema, sino que forma parte del mismo y sus competencias no se pueden definir sin tener en cuenta la estructura y organización de los centros.

Se debe recuperar, por tanto, la soberanía de los Consejos Escolares. Estos Consejos decidirán entre aquellos candidatos que reúnan los mínimos requisitos profesionales exigibles, sin olvidar, que debe reforzarse también la participación del claustro en la posterior toma de decisión de los equipos directivos. La mayor autonomía escolar que promueve la LOE va asociada a la necesidad de potenciar la función directiva, otorgándoles más competencias. Parece razonable y positivo que los equipos directivos asuman bastante más poder de decisión en temas como la disciplina escolar o que asuman mayores facultades para agilizar las decisiones económicas y administrativas de los centros. Lo discutible es que tengan más competencias en la gestión de personal.

ASE2. ¿Considera que la dirección puede y debe ser colegiada? ¿Qué formas o modos de distribuir el liderazgo entre los miembros del equipo directivo estima más adecuados?

UGT-SPE. Los centros educativos se han convertido en estructuras muy complejas, pluridimensionales, y para los nuevos retos a los que se enfrenta la escuela se necesitan equipos directivos altamente formados, con una formación específica sobre la gestión de centros que garantice el conocimiento de la estructura educativa, de la gestión económica y de los procedimientos administrativos.

Paulatinamente el aumento de personal que trabaja o se relaciona con el centro, convierten al director en un experto en materia laboral y económica.

Si los equipos directivos han de conocer y aplicar correctamente el procedimiento administrativo y el régimen jurídico de las Administraciones, también han de dedicar mucho tiempo en generar un clima de convivencia y cooperación, basado en el respeto y en la creación de un ambiente motivador de estudio y aprendizaje en toda la

comunidad educativa, por lo que también es necesario dotarles de formación para desarrollar estrategias y herramientas dinamizadoras.

La complejidad de los centros actuales, por tanto, exige una dirección colegiada, en donde las decisiones se tomen contando con la necesaria participación de todo el equipo directivo y del claustro de profesores.

Se hace necesario un modelo de dirección escolar que, desde la participación de todos los sectores de la comunidad educativa, canalice con eficacia la convergencia de recursos humanos y materiales en un proyecto asumido por la mayoría.

ASE3. ¿Piensa que la dirección del centro tiene las características de un verdadero liderazgo pedagógico? ¿Qué aspectos o condiciones dificultan la posibilidad de ejercer tal liderazgo?

UGT-SPE. La dirección escolar, al ser responsable de la realización proyectos educativos, requieren contar un importante liderazgo directivo que va a más allá de la estricta eficacia en la gestión económica-administrativa. Sin embargo, al carecer de una identidad claramente definida y haber asumido cada vez mayor número de tareas, que además nada tienen que ver con su formación y capacidad, de manera exclusiva le ha ido alejando del resto de la comunidad educativa. El hecho de ser percibidos más como Jefes de personal que como corresponsables de la marcha del centro suponen, en muchos casos, un desapego por parte del Claustro.

Otro aspecto que incide negativamente es la burocratización del proceso de enseñanza-aprendizaje que desdibuja el verdadero papel que debería cumplir el proyecto educativo de centro, la PGA o los proyectos de acción tutorial y de convivencia.

ASE4. ¿De qué manera cree que el liderazgo pedagógico de la dirección puede influir en el desarrollo profesional docente del profesorado del centro?

La complejidad cada vez mayor de los problemas que se plantean en los centros escolares, unido a la asunción de nuevas funciones, requiere de equipos directivos integrados por profesores con experiencia y formación específicas, capaces de trabajar colegiadamente coordinados por el director y que sean capaces de transmitir e impulsar al resto del profesorado.

El trabajo en equipo del claustro es base fundamental para conseguir los objetivos previstos en el proyecto de centro, por ello, el liderazgo pedagógico del director debe potenciar los equipos de trabajo.

ASE5. ¿Qué valora mejor: el acceso a la dirección por elección del Claustro del Profesorado, del Consejo Escolar, o por selección de una comisión específica mediante concurso de méritos?

UGT-SPE. Se debe recuperar la soberanía de los Consejos Escolares para que sean ellos los que decidan entre aquellos candidatos que reúnan los mínimos requisitos profesionales exigibles, sin olvidar, que debe reforzarse también la participación del claustro en la posterior toma de decisión de los equipos directivos.

Reivindicamos la elección de director por la comunidad educativa, entre el profesorado preferentemente con destino definitivo en el centro, sin que por ello se establezca una categoría o cuerpo diferenciado de directores y reforzándose la participación del claustro en la toma de decisiones del equipo directivo.

El actual sistema de selección, unido la pérdida de capacidad de decisión de los órganos colegiados y al incremento de poder decisorio de los directores, hace que en los centros cada vez más se considere de escasa utilidad formar parte de los órganos colegiados y a los directores se les perciba como autoritarios.

Sería conveniente, en todo caso, arbitrar las normas adecuadas para facilitar y exigir la participación real de la comunidad educativa en la gestión diaria de los centros.

ASE6. ¿Qué rasgos y condiciones asocia a la dirección profesional o describen de mejor manera su ejercicio?

UGT-SPE. La escuela actual ya no es un entorno estable y homogéneo, sino que debe dar respuesta a un alumnado diverso, con diferente estatus socioeconómico, culturas, etnias, países o religiones. Esta diversidad de origen y valores influye y marca la convivencia en las aulas obligando al profesorado a asumir nuevos roles para los que no se les preparó en su formación inicial.

El liderazgo de la Dirección se presenta, por tanto, determinante en la mejora del funcionamiento de los centros al requerir un nuevo modelo de dirección con las competencias necesarias para gestionar una escuela plural, diversa, participativa e integradora.

Sin embargo, es percibida en los centros con una misión de carácter fundamentalmente burocrático-administrativo y de duración limitada al atribuírseles competencias que antes correspondían a otros órganos, como aprobar las normas de convivencia, la Programación General Anual (PGA), decidir la admisión de alumnos, aprobar la obtención de recursos complementarios y fijar las directrices para la colaboración con la Administración local u otras entidades. Incluso podrían intervenir, en algún caso, en los requisitos y méritos a cumplir por parte de determinado personal. Es decir, se ha ido estructurando hacia un modelo de centro más jerarquizado y vertical frente al modelo democrático y colegiado.

ASE7. ¿Cómo valora la actual formación para el acceso a la dirección de un centro y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

UGT-SPE. La legislación educativa española ha sufrido continuos cambios en los últimos cuarenta años. Sin embargo, en este ámbito se ha circunscrito principalmente a quien selecciona a los directores. Aspectos como la formación inicial y continua y la evaluación de la función directiva han quedado relegados a un segundo plano.

Consideramos que el desempeño de la función directiva requiere una formación específica, de carácter teórico-práctico que conduzca a una habilitación para el cargo, todo ello dentro de un proceso más amplio como es el de la carrera profesional docente.

Aunque recientemente se han dado pasos para paliar este déficit al requerir la obligatoriedad de cursar un proceso de formación específico, sería conveniente una mayor duración de la misma (hasta alcanzar las 250 horas) así como tratar con mayor profundidad las competencias específicas necesarias para abordar este cargo.

ASE8. ¿Cómo valora la formación en el ejercicio directivo y qué mejoras plantearía, sobre todo, de sus contenidos?

UGT-SPE. Aunque existen propuestas formativas y la obligatoriedad de haber cursado una para poder acceder al cargo, no existe en la normativa un plan de formación continua de directores establecido como tal por lo que, el primer paso consistiría en fijar un proceso de formación y de evaluación del mismo que sirviera, asimismo, para establecer un proceso de adquisición de méritos y reconocimiento de la labor de dirección dentro de la carrera profesional docente.

La oferta de formación específica necesaria para adquirir las competencias genéricas y específicas que, centradas y orientadas hacia las actividades directivas, tengan utilidad práctica en entornos educativos sería conveniente que incluyera, con el grado de profundización necesario, elementos como: dinamización y trabajo en grupo y equipos de trabajo, habilidades comunicativas, de motivación y maneras de ejercer un liderazgo democrático, maneras de afrontar conflictos y retos a la convivencia, formación pedagógica y didáctica para desarrollar proyectos innovadores...

ASE9. ¿El proyecto de dirección es, principalmente, un requisito para el acceso y la renovación del mandato, más que un marco de referencia para la organización y el funcionamiento del centro?

UGT-SPE. Para que el proyecto de dirección realmente sea una referencia sería preciso establecer una modificación de las funciones de los diferentes órganos individuales y colegiados que intervienen en los centros, ya sean de dirección o de coordinación didáctica, que deberán quedar reflejados en un nuevo Reglamento Orgánico de Gestión de los Centros, actualmente desfasado.

También sería preciso que los centros dispongan de suficiente autonomía para definir su modelo de gestión pedagógica y desarrollo del Proyecto Educativo del Centro, en el marco normativo que establezca la Administración Educativa correspondiente.

ASE10. ¿Debe ser el proyecto de dirección el aspecto significativamente más valorado para el acceso a la dirección?

UGT-SPE. Si entendemos el proyecto de dirección como la piedra angular en la que se sustente el proyecto educativo de centro, y por tanto adaptada al contexto preciso en el que se va a llevar a cabo, y no como un requisito para la selección, está claro que su peso en el proceso de selección debería ser muy importante.

En este sentido, desde UGT no terminamos de entender que el mismo candidato opte al puesto de dirección en más de un centro, salvo que se presenten proyectos individualizados para cada uno de ellos.

ASE11. ¿La renovación del ejercicio de la dirección debería basarse en la presentación de evidencias del grado de logro de los objetivos del proyecto de dirección?

UGT-SPE. Al no existir un modelo estructurado de evaluación objetiva de la función directiva y de exigencia de rendimiento de cuentas más allá de la evaluación de la Inspección sería un primer paso establecer un marco de evidencias y rúbricas objetivas que evidenciaran el grado de consecución de los objetivos del proyecto y de la labor directiva. Entendemos que ese “Portfolio de dirección” ayudaría a clarificar

mucho mejor su labor además de facilitar elementos objetivos para la evaluación y, por tanto, favorecer la transparencia de la misma.

ASE12. ¿Cómo considera el proceso de evaluación del ejercicio directivo? ¿Qué adecuaciones o mejoras plantearía para su desarrollo?

UGT-SPE. La situación actual permite, salvo en casos muy concretos y aislados, que el cargo de director se perpetúe al producirse una renovación casi automática de los mismos y en la que, salvo el servicio de Inspección educativa, queda al margen de la comunidad educativa. La creación de un sistema público de rúbricas del que hemos hablado en la pregunta anterior en el que la comunidad educativa pudiera intervenir como mínimo con la participación de los Consejos escolares sería una mejora considerable para una evaluación más real y efectiva del ejercicio directivo.

Entendemos la dirección dentro de un proceso de evaluaciones rigurosas y objetivas. La función directiva debe estar sometida al control social a través del Consejo Escolar, y al control académico y administrativo a través de la administración.

ASE13. ¿Qué consecuencias o efectos debería tener la evaluación del ejercicio directivo en función de que resulte positiva o negativa?

UGT-SPE. En todo proceso de evaluación sus resultados deben tener consecuencias para quien la recibe. Si la evaluación es negativa para establecer medidas correctoras en aras de solventar esta situación y, si la situación no se reconduce, cesar al director del cargo, pudiendo optar, no obstante, a un nuevo puesto si las deficiencias que dieron lugar al cese se corrigen y pasa por un nuevo proceso formativo.

El control de estos procesos de evaluación no puede quedar de manera exclusiva en manos de la Inspección. Los consejos escolares han de potenciar su función de órganos de control y de participación (es decir, han de poder elegir y revocar a los equipos directivos).

Cuando la evaluación es positiva, además de suponer un mecanismo que propicie la renovación en el cargo debería ser recompensada tanto en la carrera profesional del docente como para concursos y obtención de méritos.

ASE14. Aporte otras cuestiones o aspectos que estime de interés con respecto a la dirección y el liderazgo en los centros educativos.

UGT-SPE. Desde UGT hacemos las siguientes propuestas, en relación con la dirección de los centros:

- Mayores competencias y atribuciones acordes con el aumento de responsabilidad que supone tener más autonomía.
- La dirección debe ser cada vez más especializada y con una mayor capacitación. Por ello se requiere una formación específica previa y continua, sin que ello represente la creación de colectivos o cuerpos específicos de directores.
- Se debe reforzar la figura del director y la del equipo directivo en lo concerniente a las medidas de convivencia y disciplina entre los alumnos.
- Mayor dedicación del equipo directivo a las tareas de gestión y planificación global del centro: administrativa, organizativa, pedagógica, económica y social.
- Incrementar, en los casos en los que se considere necesario, la representación del personal de Administración y Servicios y de Atención Educativa y Complementaria en el Consejo Escolar del centro.
- Debe reforzarse la participación del claustro en la toma de decisiones del equipo directivo.
- En los centros concertados se debe arbitrar una serie de garantías para los miembros del Consejo Escolar.
- Exigimos que se regule la consolidación parcial del complemento específico de los directores en centros escolares y se haga extensiva al resto de los cargos unipersonales (jefaturas de estudios, departamentos, tutoría, etc.).

Por otra parte, sería conveniente establecer un procedimiento, de acuerdo con las Comunidades Autónomas, que permita mejorar la coordinación entre la Administración y los equipos directivos. Para ello sería necesario revisar las funciones y actuaciones del Servicio de Inspección como puente más inmediato entre los centros

y la Administración Educativa y establecer los cauces directos de comunicación e intercambio de ideas y de necesidades con los gestores políticos de las diferentes administraciones que inciden en el centro.