

XV JORNADAS DE FEAE MADRID 25 y 26 de abril 2017

LA DIRECCIÓN A DEBATE

Inauguró las Jornadas el Director General de Educación Infantil, Primaria y Secundaria Don Juan José Nieto que resaltó la importancia y oportunidad del debate sobre la Dirección de los Centros Educativos, felicitó a FEAE Madrid y celebró el poder participar en sus actividades antes como Director y ahora como Director General.



El Presidente de FEAE, José Manuel Cabada presentó a Antonio Bolívar, Catedrático de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada, como uno de los expertos con más dedicación al tema y mayor número de publicaciones. Antonio Bolívar expuso que el modelo de dirección no ha funcionado porque no ha sido participativo (el 90% de los padres no participaron en las elecciones al Consejo Escolar) ni democrático (el 60% de los directores han sido nombrados “a dedo” por falta de candidatos). La gestión no era democrática, o por corporativismo o por simple burocracia. Aunque la elección pudiera considerarse como democrática, una vez elegido, las iniciativas solo eran burocráticas. En estos momentos estamos en una situación de transición: entre la dirección heredada y las nuevas orientaciones sobre el liderazgo pedagógico; entre el modelo “colegiado” y un liderazgo pedagógico; entre incrementar su profesionalidad o aumentar su capacidad burocrática. Poco se puede avanzar en la profesionalidad y en liderazgo pedagógico si la dirección no tiene capacidad para

modificar las estructuras del centro. Ha habido ocho leyes educativas, ninguna sin desarrollarse plenamente, pero la estructura de los centros sigue siendo la misma, sin tocar. Desde los 90 se ha insistido en la autonomía de los centros, pero con simples declaraciones, sin medios para poder articularla. Sin autonomía, el Proyecto de Dirección se queda en un documento burocrático. Tampoco enraizó el Proyecto de Dirección y el Proyecto de Centro. El Proyecto de Dirección no es un documento, sino un proyecto con una trayectoria y plazos. Un Proyecto al que tienen que incorporarse y comprometerse los profesores, los alumnos y los padres. Un Proyecto que ha de llegar al aprendizaje de los alumnos, que ha de alcanzar mejoras en el aprendizaje de los alumnos. Hay un liderazgo pedagógico cuando se producen mejoras en el aprendizaje de los alumnos, sobre todo, en circunstancias difíciles. Makynsey nos dice que después del profesor, está el director y TALIS resalta la capacidad de liderazgo del director.



Bartolomé González, del Grupo Parlamentario del PP presentó la reciente resolución del 17 de abril por la que se regula el procedimiento de la Selección de Directores, con más transparencia y para superar errores (recuérdese el nombramiento de un director impuesto por la Administración que tuvo que entrar en el centro custodiado por la policía, o que muchos directores fueron suspendidos en el proceso de selección al adjudicarle un 0 en la defensa de su proyecto). Requisitos: tener una antigüedad mínima de cinco años como funcionario de carrera; haber impartido docencia al menos en cinco años en alguna de las materias que se imparten en el centro; presentar un proyecto de dirección que incluya entre otros los objetivos, líneas de actuación y evaluación del mismo además del análisis de las características relevantes del centro, planes concretos para alcanzar los objetivos, las formas para evaluar el proyecto, la adaptación del proyecto a la organización interna del centro y cualquier otro aspecto relevante. Se incluye la propuesta detallada de la composición del equipo directivo. Extensión máxima de 30 páginas A4. De Se podrán solicitar un máximo de tres centros. La composición de la Comisión seleccionadora: Un Presidente, Inspector; 3 Directores designados por la Dirección de Recursos Humanos que hayan desempeñado el cargo con evaluación positiva; una persona elegida por el Consejo Escolar, Un profesor elegido por el Claustro de profesores. EL procedimiento de selección consta: valoración de los méritos, exposición y

defensa del proyecto de Dirección ante la comisión de selección. Tras la deliberación e intercambio de opiniones de los miembros de la Comisión se establece la nota media. Si en las calificaciones hay una diferencia de tres puntos se anulan ambas. Cuando no se haya producido la selección, bien por ausencia de candidato, bien por no haber obtenido la puntuación mínima, tras oír al Consejo Escolar sobre la persona, las Direcciones Territoriales informarán al Consejo Escolar sobre la persona propuesta para el desempeño de la Dirección así como sus méritos e idoneidad. Ultimado el proceso y con nombramiento de 1 de julio de 2017, realizarán un curso de 100 horas y si la evaluación es positiva consolidarán su complemento específico. En esta convocatoria se resuelve la convocatoria en 148 centros

Juan José Moreno, Grupo Parlamentario del PSOE. El éxito escolar depende del éxito del Director, de su autonomía, de su capacidad de compromiso y de su elección de estrategias. De la planificación y estrategias de un centro único, con sus necesidades específicas y expectativas propias, de aprovechar hasta el límite las pocas posibilidades que le ofrece una organización burocrática y un curriculum cerrado. En cuanto a la formación, los directores sólo cuentan con su experiencia en el centro y la “elección por la comunidad educativa” por lo que propone que la función directiva esté incorporada en los estudios de titulación, como cualquier otra especialidad. Sobre la selección, sólo si los miembros del Equipo Directivo son seleccionados por la Comunidad Educativa, sólo así podrán representar, movilizar y adquirir compromisos que han de comprometer a todos. El Equipo Directivo necesita de un plan permanente y en ejercicio de formación, igual que cualquier otro profesional de la educación. El Director necesita de toda la autonomía para llevar a cabo su proyecto de Dirección y por tanto de una evaluación en todos los contextos educativos para analizar, comprender, descubrir, corregir y mejorar. La evaluación de la Dirección es parte trascendente de la evaluación de todo el centro, por ello ha de ser evaluado por los profesores, los alumnos, personal de administración y servicios y por los padres; por la Administración educativa en base al cumplimiento de su Proyecto de Dirección y los resultados alcanzados.



Beatriz Galiana, del Grupo Parlamentario de PODEMOS. Lamenta que el PP siga cercenando el Consejo Escolar, la última prueba, en la selección de Directores. No podemos separar el tema de la dirección de la educación como desarrollo humano, el debate sobre la dirección es un debate sobre la educación. El director tiene que ser elegido por la Comunidad educativa, de ahí el apego al territorio y la sensación de pertenencia de profesores, padres y alumnos. La democracia es necesaria para la calidad, por ello no entendemos que el PP esté desmantelando los Consejos Escolares. Los Proyectos de Dirección, necesitan de la autonomía y recursos para poder llevarlos a término en conexión con los servicios de la comunidad. La evaluación de los centros no es para un ranking sino para la evaluación de la calidad de los diversos modelos, modelos de calidad de diferentes proyectos. Lo importante es la diversidad, cada centro es único y tiene que desarrollar su proyecto porque también es único su contexto, sus profesores, sus alumnos y su comunidad educativa.

María Teresa de la Iglesia, del Grupo Parlamentario de CIUDADANOS. Vivimos unas circunstancias apasionantes para la educación, para la autonomía de los centros y la elección de los directores. El director necesita de una formación inicial sobre las funciones a desempeñar, y la dirección se aprende por lo que hay que evaluar su cualidades humanas y los requisitos para un dirección pedagógica. La formación permanente y en ejercicio es una exigencia profesional incrementada por los nuevos problemas y exigencias de una sociedad cambiante y globalizada. Pero todo ello condicionado por la necesidad de una carrera profesional en el mundo docente, estatuto docente y capacidad de promoción. Echa de menos una evaluación más rigurosa de la dirección, que casi siempre es de trámite. Lo que no se evalúa, se devalúa y el director es el que establece dinámicas o hacia arriba o hacia abajo. Los directores se quejan del papel burocrático de la Inspección y reclaman el apoyo a los proyectos de Dirección y a las posibilidades de la autonomía.

Manuel Álvarez, Universidad de Deusto, ha sido Presidente de FEAE Madrid, FEAE del Estado Español y de FEAE EUROPA, ha sido responsable de la formación de muchos directores y



equipos directivos de la Comunidad de Madrid; autor de muchas publicaciones sobre la dirección, la más reciente El arte de liderar, Artilugios e ingenios para dirigir grupos humanos. Define el arte de liderar como el de desarrollar competencias para implicara a sus colaboradores en los proyectos de la organización. En los centros educativos tiene que gestionar los recursos funcionales: el tiempo, el conocimiento, los proyectos; tiene que hacer el seguimiento y supervisión de la coordinación y gestión de los recursos materiales; tiene que proporcionar seguridad a todos los que se embarcan en sus proyectos. En el ámbito de las relaciones: ha de gestionar las motivaciones, los intereses y el compromiso, de manera colaborativa y eficaz; gestionar las emociones, motivación, empatía; ha de gestionar los conflictos de cada día y desarrollar su capacidad para mediar con la solución negociada; ha de gestionar la resiliencia, su capacidad del pstconflicto mediante la comunicación personal e institucional ; ha de tener recursos, o conseguirlos, para gestionar lo tóxicos, la gente tóxica que entorpece el trabajo en equipo, que amarga la vida del centro a todos los niveles y ataca la capacidad de los Equipos Directivos. Los Directivos no pueden llegar a la situación de “quemados” por lo que se precisan salidas de reconocimiento y asesoramiento.

Después del debate, en la Mesa Redonda de Asociaciones de Directores, José Antonio Martínez, Presidente Honorario de FEDADI, analizó La Dirección Escolar en España, la selección en las CC.AA, con muchas diferencias entre los modelos y con procesos muy controvertidos en algunas; en cuanto a la formación, con modelos muy dispares en estructura y contenidos; hubo un intento de unificación por parte del MECD, se llevó a cabo, pero se abandonó; sobre evaluación y reconocimiento los datos no son significativos. Concluye que en 15 años, nada se ha avanzado y por ello FEADI, con otros aliados propone: MEBDE. Elaborado de forma inductiva, participativa (FEDADI, FEAE, Fedeip, Universidad, en validación hasta el 27 de octubre. Se estructura en: Dimensiones, Competencias profesionales y Desempeño. Está abierto a la participación. Propone definir el mapa de conocimientos, habilidades y buenas prácticas, las dimensiones a nivel internacional, las competencias y el diseño de buenas prácticas. Defiende la profesionalidad, las competencias distintas a los docentes, su capacidad y autonomía para un liderazgo distribuido que mueva la organización y las estructuras de coordinación para transformar la enseñanza y mejorar los resultados de la educación.



Juan Manuel Álvarez, del Foro de Sevilla, plantea la exigencia de una formación adecuada al papel decisivo de los Directores en la vida del centro y en alcanzar los resultados de éxito de los alumnos. Pero igual de importante es la formación permanente y en ejercicio “que hacemos con los que tenemos ahora”. La LOMCE elimina la selección por parte de la comunidad educativa, el papel de los profesores, alumnos y padres y se centra en su poder administrativo. Ha de ser un profesor con formación, y con actitudes y aptitudes para ganarse el puesto. Lo importante es que sea reconocido, apoyado y evaluado por la comunidad educativa. En cuanto a la formación permanente y en ejercicio, no al “aggiornamento” y si a la cohesión. El proyecto de de Dirección, del equipo directivo del centro, lo tiene que ser de todos; si los profesores no se identifican.

Pilar de los Ríos Murillo, Presidenta de ADIMAD, inicia su intervención con una cita de la OCDE sobre el Liderazgo escolar que, aunque es de 2001, es plenamente “En muchos países, los hombres y mujeres que dirigen los centros descolares están agobiados, mal pagados y próximos a jubilarse, y hay poca gente que quiera ocupar estos puestos”. Propone cuatro palancas para mejorar la práctica del liderazgo: redefinir las responsabilidades, ofrecer mayor autonomía, centrar las tareas de liderazgo en el aprendizaje de profesores y alumnos, crear estructuras para un liderazgo real; distribuir el liderazgo, alentar la distribución del liderazgo, favorecer los proyectos de liderazgo compartido, apoyar las estructuras de coordinación en sus tareas, adquirir habilidades para el liderazgo, programación inicial de la formación, programas de formación permanente y en ejercicio, garantizar una formación eficaz para la autonomía y liderazgo pedagógico, hacer de la profesión y profesionalidad una profesión atractiva, profesionalizar la selección, revisar los incentivos económicos, proporcionar opciones de desarrollo profesional, reconocer el papel de las Asociaciones de Directores.

Jesús Sardiña del Consejo de Directores de Primaria, una organización que representa a los Directores de Primaria de los cinco Direcciones Territoriales, que no es una asociación ni tiene identidad jurídica. La formación de los directores es promovida por la Consejería de Educación y se realiza en el Ceno Regional de Las Acacias. El curso de formación inicial de 100 horas se realiza en el CRIF de las Acacias, pero con frecuencia se inicia en enero con ya tres meses y en inicio de curso con toma de decisiones sin formación. Se reclama formación para los Jefes de Estudio y Secretario.

Se cierra el debate con aportaciones de que los centros que estiran la autonomía con proyectos de éxito, sin libros de, texto, con módulos y sin asignaturas, con distintos agrupamientos de alumnos, con metodología de proyectos y trabajos cooperativos, con la inclusión de las tecnologías.... son centros con directores con liderazgo pedagógico, bien promovido por ellos, bien acogiendo iniciativas de profesores, haciéndolas suyas e incorporándolas a toda la comunidad educativa, y que pueden ser de Finlandia y que son cada día más. Se insistió en que lo más importante es el alumno y a él tiene que llegar el trabajo del director.

José Manuel Cabada Álvarez. Documentación en la web: <http://feaemadrid.jimdo.com>