

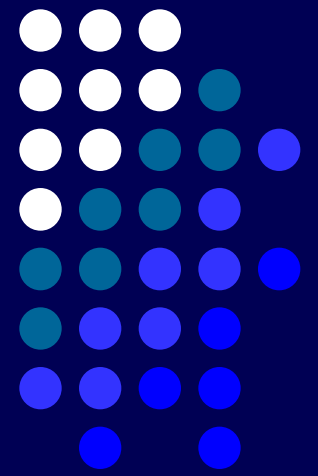


FORUM EUROPEO DE ADMINISTRADORES  
DE LA EDUCACIÓN

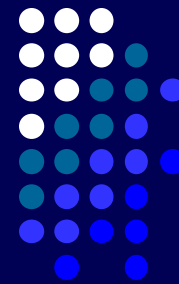
**XV Jornadas**  
**La dirección escolar a debate**

**La dirección escolar en España:**  
**Gestión, liderazgo y**  
**profesionalización**

**Antonio Bolívar**  
(Universidad de Granada)



# El lugar preferente de la dirección en las políticas actuales de mejora



- 1. Desengañados (fines '90) de reformas externas para cambiar la realidad. La mejora escolar es, cada día, más dependiente de cada centro escolar
- 2. En su lugar, el centro escolar, su autonomía y su articulación por la dirección lugar se están convirtiendo en una prioridad.
- 3. En España la dirección escolar languidece, donde reiteradamente (con LOMCE y sin ella) no hay candidatos para ejercer la dirección. Expresión de un malestar identitario de la dirección escolar.

## Educación nombra a casi la mitad de los directores por falta de candidatos

Si hay aspirantes el nombramiento es por 4 años, y en caso contrario por 2

## Casi 200 centros tienen vacante la dirección para el próximo curso

La Administración y los representantes de los trabajadores también abordarán la orden que convoca el concurso de méritos para la selección de la dirección

T. MONTERO  
SANTIAGO / LA VOZ 28/02/2017 05:00

# 165 colegios e institutos buscan director para el próximo curso

Cada año cuesta más encontrar candidatos para el puesto. Si no se presentan voluntarios este mes, la DGA los nombrará a dedo.

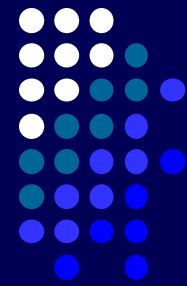
P. Figols, Zaragoza 22/02/2017 a las 06:00

¿Quién quiere ser director de colegio o instituto por un plus salarial

"escaso" y un montón de trabajo extra? La Administración tiene cada año más dificultades para encontrar candidatos para el puesto de director. Un

total de 165 centros educativos públicos se quedan sin director a final de

# El centro escolar en el núcleo de la mejora de la educación



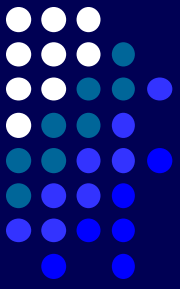
- Una regulación burocrática, homogénea y vertical, ha dejado de dar respuesta en sociedades complejas (p.e. persistente fracaso).
- La mejora escolar es, cada día, más dependiente de cada centro escolar. Se imponen, descentralización, autonomía, capacidad de cada centro escolar para dar respuestas personalizadas y contextualizadas a sus problemas.
- Su articulación y coherencia por equipos directivos con capacidad y competencias, para marcar las líneas, liderar los procesos y dar cuenta de los mejoras conseguidas

# La Escuela al Centro

Un nuevo esquema de organización y acompañamiento  
para las escuelas de educación básica



# El centro escolar en el núcleo de la mejora de la educación



- Una regulación burocrática, homogénea y vertical, ha dejado de dar respuesta en sociedades complejas (p.e. persistente fracaso).
- La mejora escolar es, cada día, más dependiente de cada centro escolar. Se imponen, descentralización, autonomía, capacidad de cada centro escolar para dar respuestas personalizadas y contextualizadas a sus problemas.
- Su articulación y coherencia por equipos directivos con capacidad y competencias, para marcar las líneas, liderar los procesos y dar cuenta de los mejoras conseguidas
- Tendencia actual (en países con debilidad del estatus de la dirección y el **liderazgo**) al **fortalecimiento del papel de la dirección escolar** en una línea no burocrática-administrativa, sino pedagógica.



# POR OTRA POLÍTICA EDUCATIVA

NUEVA LEY EDUCACIÓN BLOG MANIFIESTO AMENAZA ESCUELA PÚBLICA DESARR.LOMCE TEXTOS FORO DOCUMENTA SIST.UNIVERSITARIO



## Documento de bases para una nueva Ley de Educación. Acuerdo social y político educativo.

---



Decálogo...



Doc.|Completo



0.|Introducción



## 6. | Autonomía...

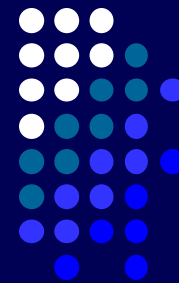
---

### 6. Autonomía, participación, dirección colegiada y apertura al entorno institucional, social, medioambiental y cultural del centro educativo.

- Fortalecimiento del liderazgo pedagógico compartido. Replantear el modelo de equipo directivo representativo, democrático, paritario, colegiado, voluntario y renovable, con un límite de tiempo en el desempeño del cargo. Debe ser autónomo respecto a la administración y rendir cuentas ante la comunidad educativa. Los equipos directivos gestionarán las decisiones tomadas por los órganos colegiados.
- La elección del equipo directivo y de los representantes de los órganos colegiados será democrática por la comunidad educativa del propio centro. Las candidaturas serán voluntarias con limitación de la duración del cargo y con una posible renovación de dos años más.
- La comunidad educativa promoverá la participación, el debate pedagógico, el trabajo en equipo y la cooperación dentro y fuera del centro, frente a un modelo competitivo. Esto exigirá la reforma de horarios para poder celebrar reuniones de coordinación y creación de espacios para facilitar y visibilizar esos encuentros.



# Dirección escolar y éxito educativo



- Un objetivo prioritario: Asegurar a todo el alumnado una buena educación (aprendizajes imprescindibles o competencias clave), de modo inclusivo y equitativo.
- A su servicio: el currículum, la autonomía y organización de los centros y la dirección escolar. Pero, actualmente, la dirección escolar tiene escasas posibilidades de intervenir en los procesos de enseñanza.
- Si la mejora se juega en cada centro, por ejemplo  
---Compromiso de corresponsabilidad por rebajar niveles de fracaso y abandono. La dirección escolar está para hacerlo posible, tomando las medidas oportunas.



# ACORD QUADRIENNAL D'APLICACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC PER A LA MILLORA DE LA QUALITAT DEL SERVEI EDUCATIU QUE PRESTA L'INSTITUT FREDERIC MOMPOU DURANT EL PERÍODE 2010-2014

Sant Vicenç dels Horts, 30 de juny de 2010

## Intervenien

Olga Adroher Boter, directora dels serveis territorials d'Educació  
Laia Casanovas i Poch, directora de l'Institut Frederic Mompou

## Acorden

Aplicar els acords que s'indiquen a continuació i que estan recollits en els documents annexos per al període 2010-2014:

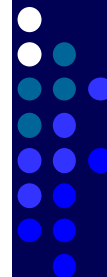
- a) el centre educatiu es compromet a desenvolupar el pla estratègic descrit en el document 1, en el marc del seu projecte educatiu,
- b) el Departament d'Educació es compromet a respectar les singularitats i/o els marges d'autonomia i les corresponents clàusules de finançament tal com s'explicita en els documents 2 i 3,
- c) ambdues parts es comprometen a seguir els mecanismes de gestió i avaluació fixats en el document 4.

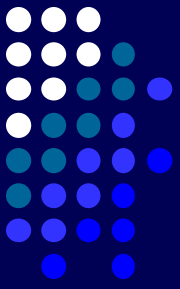
Aquest acord es podrà rescindir en cas d'incompliment dels pactes i compromisos contrets per alguna de les parts, o per acord exprés i mutu.

En prova de conformitat les parts signen aquest acord per duplicat en el lloc i la data indicats en l'encapçalament.

Directora del centre

Directora dels serveis territorials del  
Departament d'Educació al Baix Llobregat

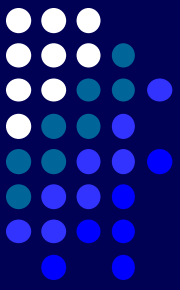




# Autonomía y dirección

- La autonomía debe ser articulada en los centros y gestionada por los equipos directivos. La autonomía de los centros educativos debe ir unida a un modelo de dirección eficaz, moderno, basado en proyectos de mejora
- Qué tareas, atribuciones y responsabilidades deban tener los directores y directoras de centros educativos y, de acuerdo con ellas, promover los cambios oportunos en la estructura organizativa de los centros educativos.
- No al margen de cómo se sitúa el tema a nivel internacional. Se impone una *convergencia con la evidencia internacional*: el liderazgo de la dirección es un factor crítico en el mejora de los aprendizajes

# ¿Por qué nuestra dirección escolar no puede incidir suficientemente en la mejora?



- Entre la gestión administrativa y la dependencia corporativa: graves déficits para incidir en la mejora de los resultados
- El liderazgo pedagógico de los contextos nórdicos y anglosajones se ha convertido en un modelo atractivo para potenciar dicha mejora.
- Este liderazgo pedagógico de los directivos es un factor crítico de primer orden en la mejora de la educación, mayor aún en contextos desfavorecidos
- Tendencia actual (en países con debilidad del estatus de la dirección y el **liderazgo**) al **fortalecimiento del papel de la dirección escolar**

# España, un bajo índice de liderazgo pedagógico

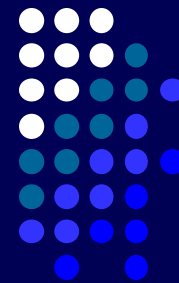
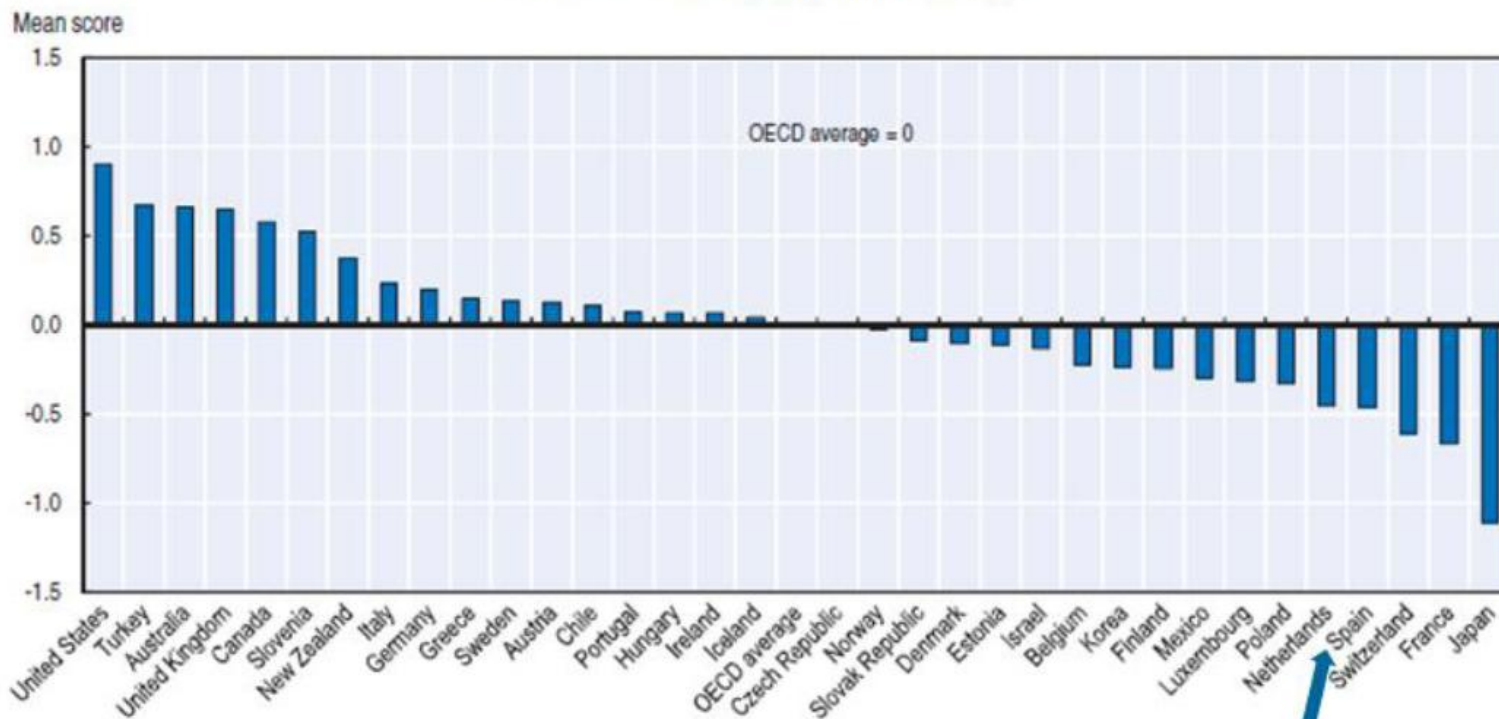


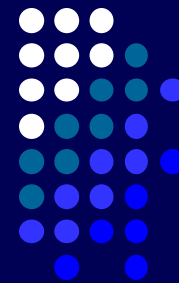
Figure 4.3. Index of instructional leadership (2012)  
Results based on school principals' reports



Source: OECD, PISA 2012 Database, Table IV.4.14 (available online).



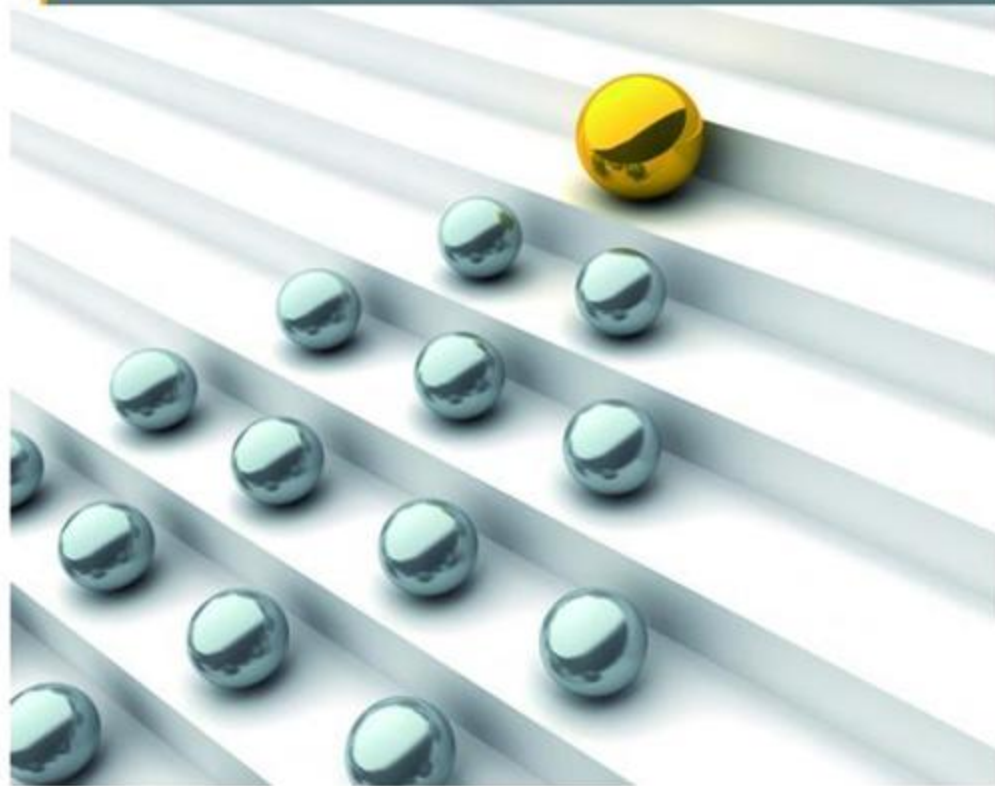
# Necesidad de reestructurar la dirección escolar



- ¿Arrastramos en España un **déficit en la gestión pedagógica** de los establecimientos escolares que explicaría el bajo rendimiento del sistema?. En particular: la falta de autonomía a nivel de centro escolar y de liderazgo de los equipos directivos.
- Pasar de una dirección limitada a la gestión a un liderazgo educativo o *dirección pedagógica*, como factor de primer orden para incidir en la mejora de la educación.
- De ahí que la LOE introdujera como competencia “ejercer la dirección pedagógica”. Necesidad de reestructurar la organización para que sea posible.

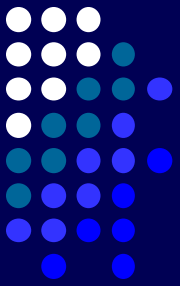
políticas actuales de mejora y  
**LIDERAZGO EDUCATIVO**

Antonio Bolívar



**EDICIONES  
ALJIBE**

# Articular la escuela por el liderazgo

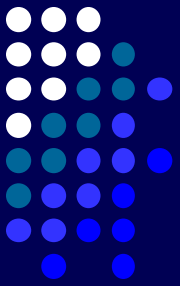


Transferir las competencias y autonomía a la propia escuela, cuando está desarticulada como organización, lleva poco lejos y no es solución.

Se precisa unos modos de articulación horizontal: **liderazgo educativo** y configurar la escuela como **proyecto conjunto**

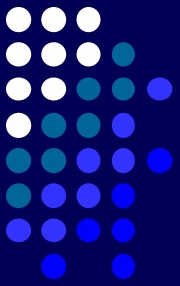
Proyecto Educativo: marco y plataforma para dar una coherencia a las acciones individuales. No documento burocrático, sino en una tarea a construir, articulada por los equipos directivos

# ¿Cuál ha sido nuestro “modelo” de dirección?



- Una excepción (junto a Portugal) en Europa.
- No ha funcionado: no ha sido participativo (el 90% de los padres no votaban en las elecciones a consejos escolares) ni democrático (el 60% de los directores eran nombrados a dedo por falta de candidatos).
- La “gestión democrática” ha derivado, en muchos casos, en “corporativismo”, en otros no ha funcionado; por último, no responde a las demandas actuales
- Elegir al director es democrático, pero –una vez elegido- debe tener capacidad para llevar a cabo iniciativas propias

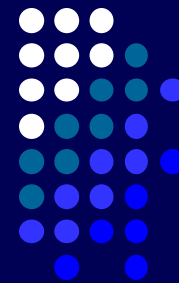
# Momento actual de reestructurar el ejercicio de la dirección



- Etapa actual de transición: entre la dirección escolar **heredada** y las nuevas orientaciones de **liderazgo pedagógico**
- Pasar de un modelo “colegiado” a una dirección pedagógica, dado que el “*primum inter pares*” no tiene autonomía para tomar decisiones que favorezcan el aprendizaje, cediendo a las presiones del profesorado
- En los últimos años, además, combinado con un intento de *incrementar su profesionalidad* (“selección” en lugar de elección en la LOE, con formación posterior).
- La vuelta a una dirección burocrática en un contexto postburocrático (LOMCE)

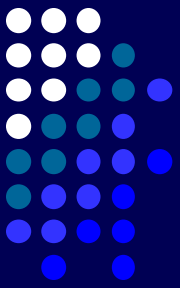


# Reestructurar el modelo organizativo, de gestión y dirección



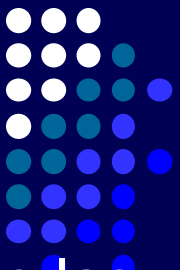
- Arrastramos un *déficit en la gestión pedagógica* de los centros escolares, que explicaría el bajo rendimiento del sistema. Las sucesivas reformas en las dos últimas décadas no han incidido, primariamente, en el modelo de gestión.
- En lugar de esperar salidas desde fuera, hemos tomado la iniciativa los propios directivos a través de sus Asociaciones, liderados por FEDADI, para establecer una identidad de la dirección escolar mediante el *Marco Español para la Buena Dirección (MEBD)*.
- Lo que queremos y demandamos que deben ser las tareas de la dirección escolar

# Por qué un “Marco para la Buena Dirección”



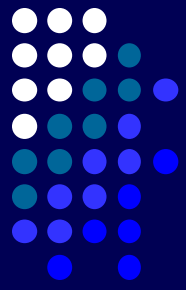
- Más allá de regulaciones cambiantes, al arbitrio de la política de turno, **necesidad de un *Marco de referencia estable***, como *regulación interna de la profesión*, al modo de códigos deontológicos de buenas prácticas y competencias exigibles a todo directivo, cuya fuerza está en ser expresión de los propios implicados.
- Ese Marco requiere y demanda, paralelamente, las condiciones estructurales (de recursos, autonomía, profesionalización) para que una buena dirección sea posible.
- Orienta los procesos de selección, formación (inicial y permanente), evaluación de la dirección.
- En último extremo, contribuye a dar visibilidad a una “identidad” a la dirección escolar en España.

# Un “Marco para la Buena Dirección”

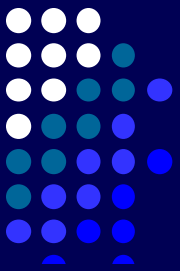


- La fuerza del Marco es que sea expresión y apoyo de las principales Asociaciones nacionales (FEDADI, FEDEIP, FEAE) y las regionales. Hemos querido sea expresión consensuada de todos los que tienen que ver con la dirección escolar.
- Resultado de un proceso de **construcción colectiva** para fijar una **visión compartida** sobre el liderazgo de la dirección.
- Configurar un perfil de desempeño, de acuerdo con las tendencias internacionales y lo que la investigación muestra sobre prácticas de éxito en la dirección.
- De ahí la importancia de cuidar la dimensión **de proceso** (cómo se elabora y se difunde), con la de resultados o contenido (el Marco elaborado)

# Un “*Marco para la Buena Dirección*”



- Recoge  **criterios**  para regular y tomar decisiones acordes, pero no entra en propuesta específicas, que son dependientes (y variables) de tiempos y espacios.
- Tiene primariamente un sentido  **descriptivo**  (prácticas que funcionan y son deseables), pero puede ser usado también  **prescriptivamente**  (evaluar prácticas de ejercicio cotidiano, en proceso de formación, etc.)
- Frente a tanta regulaciones administrativas cambiantes, expresa una  **Regulación interna de la profesión** , al modo de códigos deontológicos de buenas prácticas y competencias exigibles a todo directivo. Este es el sentido que tiene en los contextos anglosajones
- Puede y debe irse actualizando cada cierto tiempo



# Para la elaboración del MEBD:

- Revisión y análisis comparativo de los principales Marcos para la Buena Dirección en el contexto hispanoamericano (Chile, Perú, Ecuador).
- Objetivo: Revisión y análisis comparativo de los Framework o Estándares del ámbito anglosajón (*Ontario Leadership Framework; ISLLC 2008 y Professional Standards for Educational Leaders 2015 en USA; Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles, y National Standards for School Leadership del Reino Unido, entre otros*).
- Análisis de los diferentes documentos y manifiestos realizados en los últimos años por FEDADI y otras Asociaciones.
- Definir propuesta de mapa funcional: conocimientos, habilidades y aptitudes; prácticas de éxito



# UN MARCO ESPAÑOL PARA LA BUENA DIRECCIÓN ESCOLAR



FEAE



FEDADi



fedelp

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
1.1. Justificación	3
1.2. El contexto de la dirección escolar	4
1.3. Su funcionalidad	4
<b>2. LA DIRECCIÓN ESCOLAR. UN MARCO PARA SU MEJORA</b>	<b>5</b>
2.1. Metas e intervenciones estratégicas	6
2.2. Dirección, organización y funcionamiento del centro educativo	8
2.3. Liderazgo pedagógico	9
2.4. Participación y colaboración. Gestión del clima institucional	12
2.5. Normas éticas y profesionales	13

### **3. LAS DIMENSIONES, LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES Y EL DESEMPEÑO**

**14**

**Dimensión 1:** Metas e intervenciones estratégicas

**15**

**Dimensión 2:** Dirección, organización y funcionamiento del centro escolar

**16**

**Dimensión 3:** Liderazgo pedagógico

**17**

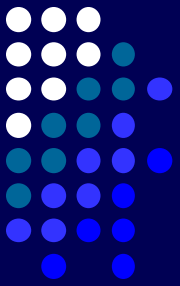
**Dimensión 4:** Participación y colaboración: gestión del clima institucional

**18**

**Dimensión 5:** Normas éticas y profesionales

**19**

# CONTENIDOS DEL MARCO ESPAÑOL PARA LA BUENA DIRECCIÓN



## DIMENSIONES

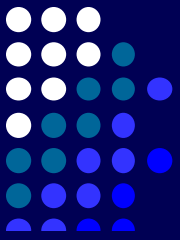
**Ámbito del ejercicio** directivo que agrupa un conjunto de competencias centradas en las tareas de la dirección escolar para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

## COMPETENCIAS

**Saber actuar** que implica compromisos, disposición para hacer las cosas, movilización de recursos, manejo de conocimientos y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de las decisiones en un marco ético.

## DESEMPEÑO Y BUENAS PRÁCTICAS

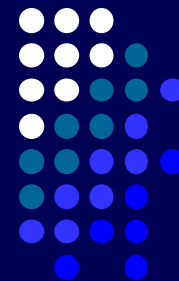
**Actuaciones** dentro de cada competencia que la práctica ha mostrado son efectivas o tienen éxito



*UN MARCO ESPAÑOL PARA LA BUENA DIRECCIÓN*

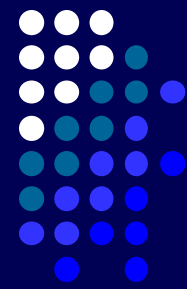
- **Dimensión 1: Metas e intervenciones estratégicas**
- **Dimensión 2: Dirección, organización y funcionamiento del establecimiento escolar**
- **Dimensión 3: Liderazgo pedagógico**
- **Dimensión 4: Participación y colaboración, gestión del clima institucional**
- **Dimensión 5: Normas éticas y profesionales**

# ¿Qué papel puede cumplir el Marco?



- En el contexto español lo primero que precisa la dirección es reafirmar su identidad profesional, reconocida para sí y para otros. Momento oportuno, en la actual etapa de transición entre la dirección escolar heredada y las nuevas orientaciones de liderazgo pedagógico.
- Influir para que, si se llega, pudieran ser recogidas en el posible Pacto Nacional por la Educación
- **Expresión y puesta en escena del necesario profesionalismo de la dirección**

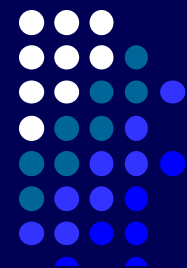
# La dirección escolar en España, necesitada de una identidad profesional



- En España, un conjunto de factores (discontinuidad, docente/director, inestabilidad y provisionalidad, gestor/líder, representante administración /*primus inter pares*, falta profesionalización y formación) han desdibujado gravemente la identidad profesional de la dirección
- La identidad profesional docente, adquirida en la socialización profesional, provisionalmente se trasmuta en “estar como” o “ser” director/a (identidad como director/a)
- La identidad profesional y “profesionalización” como el conjunto de conocimientos, competencias, acciones, actitudes y valores que constituyen específicamente y legitiman lo que significa ejercer la dirección.
- La construcción identitaria individual y colectiva se asocia estrechamente al reconocimiento profesional

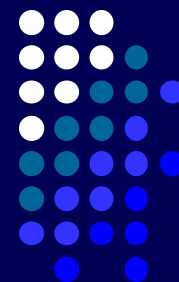


# “Profesionalización” la dirección escolar



- Concepto ambiguo, cuando no ambivalente: El ejercicio de la dirección supone un conjunto de *“tareas que configuran una actividad distinta de la docencia, que demanda inicialmente un conjunto de saberes teóricos, metodológicos y técnicos no exigibles para el desarrollo de la docencia”* (FEDADI, noviembre’15), lo que supone una **formación específica**, una profesionalización en la **selección, evaluación del desempeño y reconocimiento**.
- La profesionalización no tiene por qué oponerse a participación democrática. El ejercicio del liderazgo exige la implicación del profesorado (“distribuido”, “compartido”)
- **El profesionalismo de una profesión: autonomía en su ejercicio profesional, regulación interna ejercida por los propios miembros.**

# ¿Qué se entiende por “profesionalizar la dirección”



**FEDADI**

Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos  
Miembro de ESA (European School Heads Association)

## LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Desde hace años venimos escuchando con reiteración la necesidad de “profesionalizar la dirección escolar”, y esto es así porque todos los informes nacionales e internacionales consideran que, en la actualidad, las tareas que se le exigen a todo director o directora configuran una actividad distinta de la docencia. Es decir, que ser director o directora supone desarrollar una actividad específica que demanda inicialmente un conjunto de saberes teóricos, metodológicos y técnicos no exigibles para el desarrollo de la docencia. Por tanto el concepto “profesionalizar” hay que entenderlo como convertir en profesión ese conjunto de actividades específicas, ejercidas anteriormente por “mera afición”.

Pero esto no es suficiente. El ejercicio de la dirección conlleva no solo la necesidad de contar inicialmente con un conjunto de conocimientos, sino de desarrollar un conjunto de habilidades de liderazgo, habilidades que solamente pueden adquirirse en el ejercicio. De ahí que el ejercicio del cargo, la formación en el mismo, y la posterior “evaluación del desempeño” es lo que finalmente puede conferir la cualificación necesaria.

A finales de 2008, se publicó el informe “Mejorar El Liderazgo Escolar” de la OCDE, informe al que

## E4. Para fortalecer la institución escolar

### E4.1. Profesionalizar la dirección de los centros educativos

#### Propuesta número 50



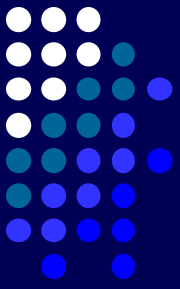
#### Considerando que:

- La evidencia consolidada en los estudios tanto nacionales como internacionales apunta hacia la dirección de los centros y a su liderazgo educativo como uno de los factores clave del éxito escolar, al influir de manera decisiva en la implantación de procesos de mejora en los centros docentes.
- A partir de esa evidencia, la Unión Europea, en la definición de las políticas europeas para el logro del objetivo nº 2 de la estrategia Europa 2020, ha puesto el acento en la mejora de la gobernanza y de la dirección de los centros.
- Asimismo, diferentes informes internacionales señalan la necesidad de que los directores escolares posean la cualificación precisa para desarrollar un liderazgo educativo en sus centros y dispongan de las correspondientes competencias.
- Habida cuenta de la complejidad actual de los centros escolares, una función directiva de calidad sólo será posible si se considera como algo diferente de la función docente, es decir, como una profesión específica cuando se ejerce, y no como una tarea añadida.
- El sistema educativo español tiene aún un largo camino por recorrer en materia de políticas de dirección escolar.

#### El Consejo Escolar del Estado recomienda:

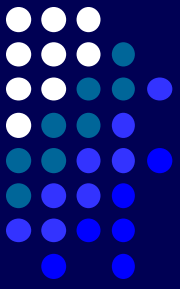
- Avanzar en la profesionalización de la dirección de los centros educativos mejorando los mecanismos de selección, de manera que vayan exclusivamente encaminados a captar a los mejores.
- Redefinir las responsabilidades y las competencias de los directivos escolares
- Fomentar el liderazgo compartido, favoreciendo la creación de equipos directivos estables y cohesionados
- Promover el desarrollo de habilidades tanto en la formación inicial, como elemento preparatorio para el desempeño de la función directiva, como en la formación permanente, a fin de asegurar la actualización y mejora de las competencias profesionales, en especial de las vinculadas al éxito escolar.
- Hacer de la dirección escolar una profesión atractiva, estableciendo, con carácter general, un sistema de incentivos y de recompensas profesionales que atraiga a los mejores candidatos a los puestos de dirección.

# ¿Qué entender por “profesionalización”?



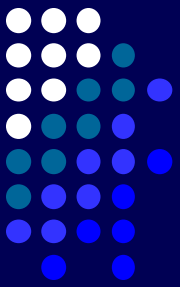
- Término un tanto comodín, no neutro, depende de cómo lo manejemos, desde qué perspectiva y para qué intereses.
- En España es habitual unir profesionalización con funcionarización, lo que desvirtúa gravemente el problema. Esto burocratizaría el tema, que está lo más alejado del ejercicio del liderazgo.
- Más que profesionalización, queremos una “profesionalidad” que requiere capacitación y competencia.
- Lejos de demandar un “cuerpo” de directivos, se trata de garantizar que se afrontan estas tareas con un respaldo formativo o práctica profesional adecuados y, sobre todo, en un contexto y marco que posibilita tomar decisiones propias, basadas en la profesionalidad.

# ¿Una “profesionalización” como vía de salida?



- El problema, no del todo resuelto, es *conjugar el principio de participación con las exigencias de profesionalidad*, de modo que los profesionales más adecuados (y comprometidos) sean seleccionados para el ejercicio de la dirección.
- Un liderazgo pedagógico permite y exige ambas caras: implicación del personal en un proyecto conjunto y “profesionalidad”
- El problema es una lógica colegial de naturaleza corporativa cuando impide el ejercicio de un liderazgo pedagógico, optando por un “laissez faire”


# Un liderazgo centrado en lo pedagógico (aprendizaje)



- Agotado, por esclerotizado, un modelo burocrático-administrativista de gestión escolar, se apuesta por un liderazgo educativo o *dirección pedagógica*, cuyo tarea clave es: calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos
- Qué prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de toda la escuela, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado.
- “Los líderes deben crear entornos en los que los docentes estén dispuestos a que sus ideas personales y su práctica docente estén expuestas al escrutinio de sus colegas, siendo compartidas” (Elmore, 2010: 124).



**Kenneth Leithwood · Karen Seashore Louis**  
FOREWORD BY **MICHAEL S. KNAPP**



# Linking Leadership to Student Learning

## The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes

Final Report

Christopher Day<sup>1</sup>, Pam Sammons<sup>1</sup>, David Hopkins<sup>2</sup>,  
Alma Harris<sup>2</sup>, Ken Leithwood<sup>3</sup>, Qing Gu<sup>1</sup>, Eleanor Brown<sup>1</sup>,  
Elpida Ahtaridou<sup>2</sup> and Alison Kington<sup>1</sup>

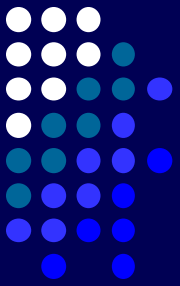
<sup>1</sup> University of Nottingham

<sup>2</sup> Institute of Education, University of London

<sup>3</sup> University of Toronto

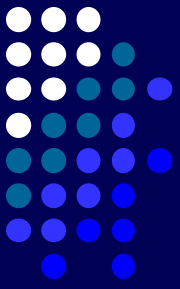


# El nuevo papel de la dirección



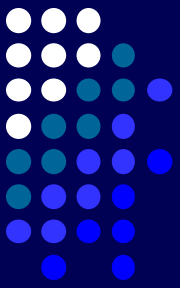
- La dirección actual tiene escasas posibilidades de ejercicio de *liderazgo pedagógico*, más limitada a la gestión. Sin, embargo, de él depende que sea un “buen” centro. De ahí que LOE-LOMCE recojan la competencia de “ejercer la dirección pedagógica”
- Más allá de la gestión (primer orden), inducir un sentido “transformativo” a la acción: construir la capacidad para trabajar en torno a proyectos comunes. *Hacer del centro un proyecto colectivo de acción.*
- Tercer lugar: Influir y marcar una dirección para mejorar los *procesos de enseñanza-aprendizaje*. Individualismo, privacidad, no intervención, lo limitan gravemente.

# De un individualismo a una cultura profesional compartida



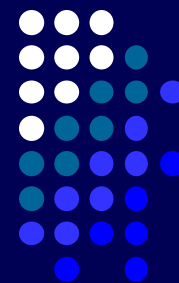
- Persistencia de "espléndido aislamiento": los directores y profesorado viven cómodamente con esta cultura de áreas y espacios separados.
- El profesorado trabaja a puerta cerrada, con escasos espacios y tiempos para ver o compartir la práctica, para aprender cómo lo hacen de los colegas
- La gravedad de la cifra del 87% (el individualismo dominante), denota un déficit de organización en el ejercicio de la profesión docente: Impide el aprendizaje entre colegas y el ejercicio del liderazgo pedagógico
- Superar estas barreras requiere de estrategias y procesos para crear estructuras y contextos que apoyen, promuevan e impulsen las prácticas educativas que queremos.

# Liderazgo pedagógico de la dirección escolar



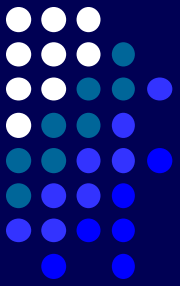
- Requiere rediseñar los contextos de trabajo, articular el trabajo individual del profesorado en torno a un proyecto de mejora común, y transformar la organización de modo que la escuela pueda asegurar buenos aprendizajes a todos los estudiantes.
- La mejora de la enseñanza y del aprendizaje no puede quedar enteramente al arbitrio de lo que cada profesor, con mayor o menor suerte, haga en su aula.
- Los directores han de crear el clima adecuado para que el trabajo docente sea una *responsabilidad compartida*.

# Un liderazgo compartido o distribuido

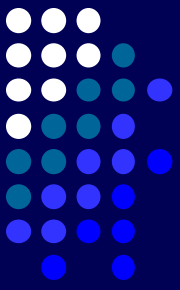


- Conceptualización potente del liderazgo actual. Lo aleja de modos gerenciales para acercarlo a formas más democráticas y participativas
- La capacidad de cambio de una escuela no puede depender de una cúspide, las escuelas que funcionan bien, lo son porque muchos contribuyen a “moverlas”.
- Resultado de un proceso en que se ha construido un sentido de comunidad, con misiones y propósitos compartidos, lo que supone la implicación, iniciativa y cooperación del personal.
- --Compartir o distribuir el liderazgo en una organización entendida como “comunidad profesional de aprendizaje”
  - Tradición en España: Equipos directivos, Comisión de Coordinación Pedagógica, Consejo de Dirección

# Un liderazgo distribuido en una Comunidad Profesional de Aprendizaje



- Desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás.
- Liderazgo colectivo: El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más de una comunidad. Sin construir un sentido de comunidad que valora el aprendizaje poco lejos puede ir el liderazgo.
- Esto exige, paralelamente, que los profesores asuman un papel más profesional, con funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos en una organización que aprende.

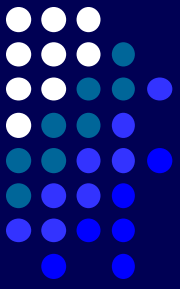


# Paralelamente, otras dimensiones

- Esta idea potente (liderazgo educativo), transferida de contextos anglosajones, tiene poco recorrido y pronto llega a agotarse si no se reestructuran, con coherencia, otras dimensiones necesarias para que haya lugar.
- El liderazgo pedagógico cuestiona la cultura de las escuelas como organizaciones, las condiciones de trabajo del profesorado, la relación de los establecimientos con la administración educativa y con la comunidad.
- No basta una nueva reglamentación en un Decreto Ley. Son precisos cambiar otros pilares de la estructura organizativa de las escuelas.



# En el camino de la profesionalización: cuestiones a debate



- Acceso a la dirección con un perfil previo y con una formación o práctica específica
- Autonomía (profesionalidad) en el ejercicio de la dirección
- Compromiso ético por la mejora
- Percepción social e institucional de la relevancia de la dirección
- ¿Teme la administración una dirección profesional?

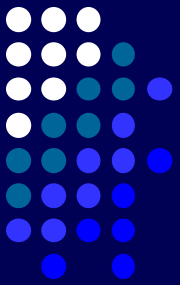
ANDY HARGREAVES  
MICHAEL FULLAN

# PROFESSIONAL CAPITAL

Transforming Teaching  
in Every School

Andy Hargreaves  
Michael Fullan

Capital profesional



El ‘capital profesional’ de buenos docentes, trabajando juntos en cada escuela es el principal activo para transformar la enseñanza.

“ [...] En lugar de líderes heroicos individuales, es el liderazgo orientado a desarrollar el capital profesional de los docentes: como individuos, como equipos y como profesión”