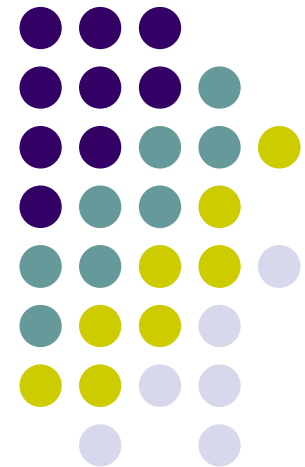


La dirección escolar en perspectiva europea

Inmaculada Egido
(Universidad Complutense de Madrid)

Consejo Escolar de Navarra
Pamplona, 25 de febrero de 2015





Guión de contenidos

1. Introducción: el interés por la dirección escolar
2. Los Organismos Internacionales y el liderazgo educativo
3. El liderazgo escolar en Europa: visión comparada
4. Conclusiones y tendencias de futuro

1. Introducción: el interés por la dirección escolar



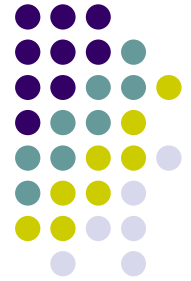
- Cambio de los sistemas educativos
 - Mayor complejidad de la institución escolar
- Resultados de la investigación:
 - Preocupación por la calidad: Escuelas Eficaces
 - De “la escuela no importa” a la escuela como “centro de la cuestión”
 - Dirección: factor común a las escuelas de éxito
 - El liderazgo tiene impacto en los resultados (2º factor)
 - Mayor influjo en centros en desventaja: equidad
 - No hay un modelo de validez universal

1. Introducción: el interés por la dirección escolar



- Objeto de atención desde la política
- Numerosas reformas:
 - Basadas en la investigación
 - Nuevas demandas: participación social
 - Referente de responsabilidad
 - Posición de gobierno más cercana
 - Vincular el liderazgo a la mejora del rendimiento de los alumnos

2. Los Organismos Internacionales y el liderazgo educativo



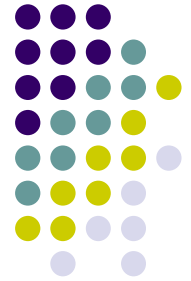
- Desde los años 80
- Destacan las iniciativas de la OCDE y la UE
- La trayectoria de la OCDE se ha reforzado a partir de PISA:
 - Los líderes tienen impacto en los resultados si pueden tomar decisiones importantes
 - Correlación positiva entre la autonomía que encuentra el director y el rendimiento de los alumnos

Correlaciones autonomía directores- rendimiento escolar. PISA 2006



PROFESORADO	Contratar profesores	0,43*
	Despedir profesores	0,32*
	Fijar salarios	0,20
	Fijar incrementos	0,22
PRESUPUESTO	Elaborar presupuesto	0,47*
	Distribuir presupuesto	0,54*
ALUMNADO	Política disciplinaria	0,41*
	Política de evaluación	0,43*
	Admisión de alumnos	0,27*
CURRICULUM	Elección libros texto	0,51*
	Decidir contenidos	0,52*
	Decidir cursos	0,58*

2. Los Organismos Internacionales y el liderazgo educativo



A partir de PISA, dos informes McKinsey:

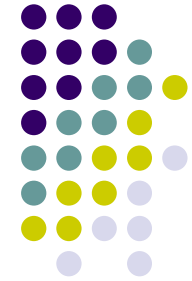
1. *Países con mejores resultados en PISA: directores eficientes*
 - Reforzar el liderazgo educativo
2. *20 sistemas con mejoras significativas:*
 - Desarrollo de habilidades de líderes escolares
 - Centrar el liderazgo en lo educativo
 - Aumentar la autonomía
 - Sistemas de “bueno” a “muy bueno”: considerar el liderazgo como una verdadera profesión

2. Los Organismos Internacionales y el liderazgo educativo



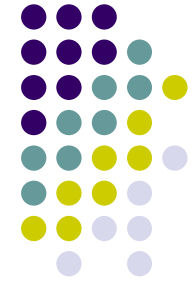
- Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje (TALIS) de 2008 y 2014:
 - Ampliar el rango de atribuciones de directores
 - Definir con precisión sus funciones
 - Dos tipos de liderazgo:
 - Instruccional
 - Administrativo
 - Focalizar en lo pedagógico

2. Los Organismos Internacionales y el liderazgo educativo



- Programa para la Mejora del Liderazgo Escolar (22 países)
- ***Marco de acción sobre el liderazgo educativo*** para responsables políticos:
 - a) Definir las responsabilidades del liderazgo escolar
 - b) Desarrollar habilidades para un liderazgo eficaz
 - c) Distribuir el liderazgo escolar
 - d) Aumentar el atractivo profesional del liderazgo
- Herramientas de trabajo

2. Los Organismos Internacionales y el liderazgo educativo



- Unión Europea:
 - Mayor inversión en liderazgo
 - Red de Política Europea sobre liderazgo escolar
 - Área del Programa *Educación y Formación 2020*
 - Conclusiones sobre Liderazgo Educativo Eficaz:
 - Apoyar la autonomía de los líderes, definiendo sus funciones y responsabilidades
 - Hacer más atractivo el liderazgo (profesionalización, apoyo y formación)
 - Promover planteamientos innovadores en la selección e impulsar el liderazgo compartido

3. El liderazgo escolar en Europa: visión comparada



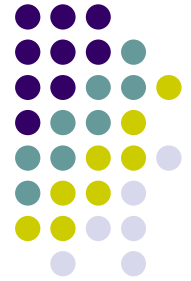
- El liderazgo se ha incorporado a las agendas de reforma en Europa
- Los puntos de partida son distintos. La figura y el rol de dirección varían:
 - Según la tradición
 - Según los modelos de gestión del sistema educativo y de los centros escolares
- Panorámica de la dirección:
 - Descripción de modelos nacionales: visión estática
 - Tendencias de los cambios: visión dinámica

3. El liderazgo escolar en Europa: visión comparada



- Panorámica actual y reformas en torno a los 4 ejes de la OCDE:
 - a) Definir las responsabilidades: funciones
 - b) Desarrollar habilidades para un liderazgo eficaz: formación
 - c) Distribuir el liderazgo escolar: dirección colegiada
 - d) Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva: selección e incentivos

a) Definir responsabilidades: funciones de los líderes escolares



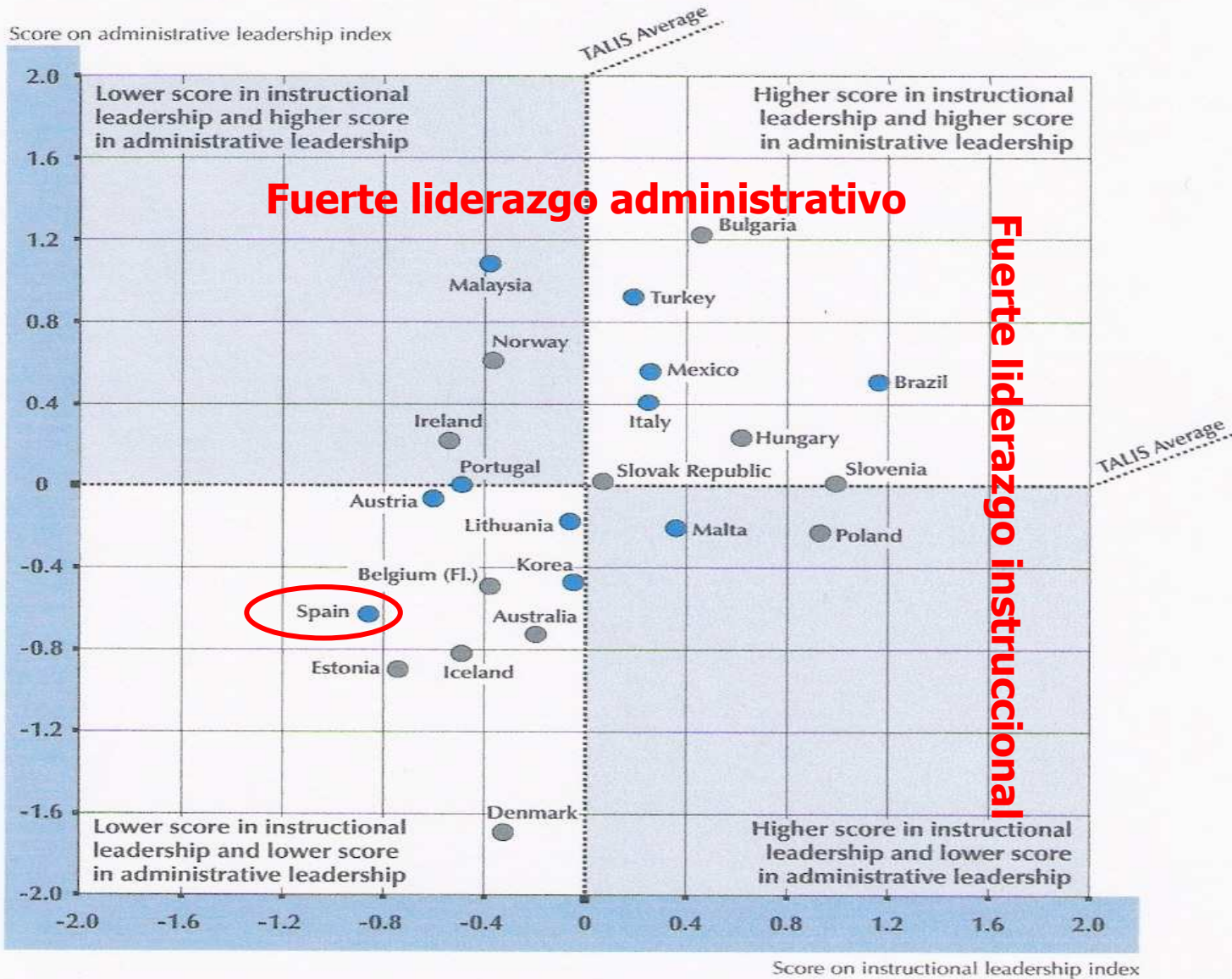
Recomendación: precisar las funciones y orientarlas al aprendizaje de los alumnos

Situación internacional:

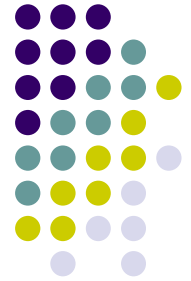
- La dirección conlleva multiplicidad de tareas
- Dificultad para compaginar funciones que aumenta en momentos de cambio
- Distinto rol en países centralizados/descentralizados
- Similitudes en el plano legal. En la práctica, diferencia de atribuciones

Figure 6.2

School principals according to their management styles (2007-08)



a) Definir responsabilidades: funciones de los líderes escolares



- Énfasis en el liderazgo instruccional
- Reformas (Hungría, Irlanda, Noruega, Polonia y Suecia):
 - Precisar las funciones
 - Descargar de tareas administrativas
 - Reforzar tareas pedagógicas: gestión del curriculum y desarrollo profesional docente
- Selección del personal de la escuela (Dinamarca, Finlandia, Hungría e Inglaterra)

a) Definir responsabilidades: funciones de los líderes escolares



- En varios países: estándares o perfiles de competencias para la dirección
- Definir lo que el líder debe ser capaz de hacer, para:
 - Orientar la actuación de los directivos
 - Selección
 - Evaluación
 - Diseño de la formación
 - EEUU, Inglaterra, Australia, Canadá, Irlanda, Austria y Eslovaquia

a) Definir responsabilidades: funciones de los líderes escolares

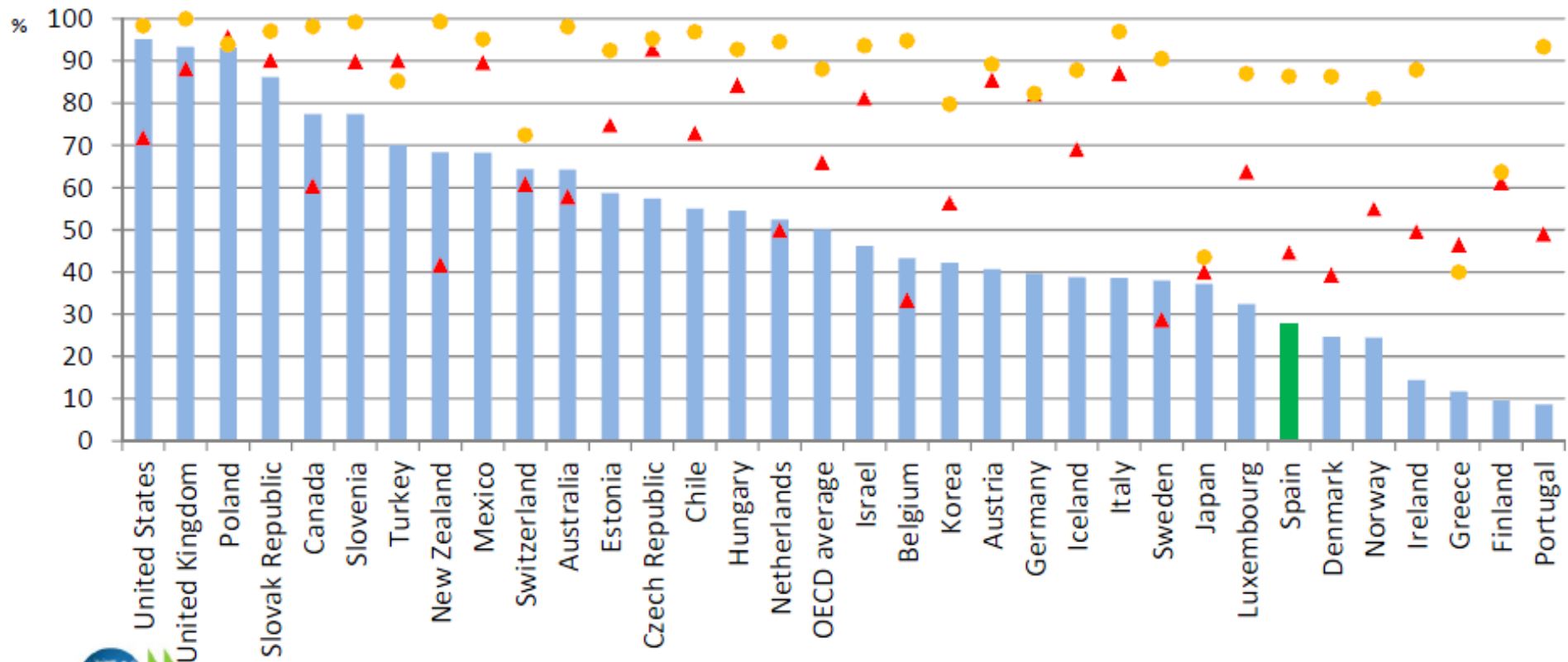


- Los estándares son controvertidos
- Es posible objetivar habilidades, conocimientos y actitudes para la dirección
 - Empobrecimiento: técnica
 - Apoyo y garantía de calidad
- En España:
 - Las competencias solo se definen de forma indirecta
 - Las reformas no han aumentado significativamente el liderazgo pedagógico

% de directores que realizan actividades de liderazgo pedagógico. TALIS 2013



■ Observe instruction in class ▲ Monitor students' work ● Teachers' prof. Development = School teaching goals



b) Desarrollar habilidades: formación de directivos



Recomendación: formación a lo largo de toda la vida profesional

Situación internacional:

- Eje de reforma más ampliamente compartido
- Anterior a las recomendaciones de los OI
- Casi todos los países exigen formación específica para el puesto
- Intensidad diferente (1 semana en Rumanía, más de un año en Francia, Inglaterra o Malta)

b) Desarrollar habilidades: formación de directivos



- Formación al inicio del cargo: periodo de inducción
- Formación permanente: cursos breves fuera del horario de trabajo
- Dilemas en torno a la formación:
 - Extenderla y buscar alternativas metodológicas y organizativas
 - Pertinencia y utilidad práctica
 - Superar el carácter episódico y descoordinado
 - Hacer real la formación como un continuo a lo largo de la vida profesional (Finlandia)

b) Desarrollar habilidades: formación de directivos

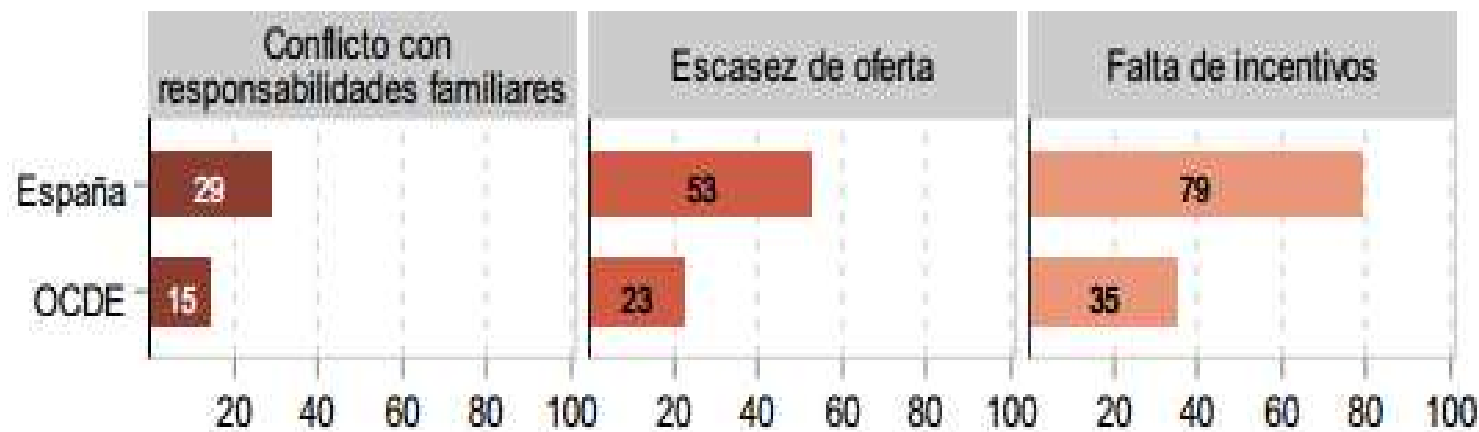


- Posible solución: instituciones dedicadas a la formación de directivos:
 - Austria: Academia de Liderazgo
 - Eslovenia: Centro Nacional para la Dirección en Educación
 - Finlandia: Instituto de Liderazgo Educativo
 - Francia: Escuela Superior de la Educación Nacional
 - Holanda: Academia de Lideres Escolares
 - Inglaterra: Colegio Nacional de Liderazgo Escolar
- Formación especializada, coordinación y punto de encuentro
- Redes virtuales y presenciales

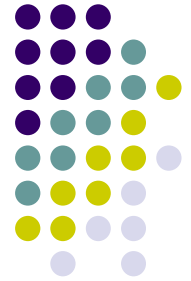
b) Desarrollar habilidades: formación de directivos



- En España se ha incrementado progresivamente la formación
- Todavía subsisten obstáculos (TALIS, 2013)



c) Distribuir el liderazgo: dirección colegiada



Recomendación: distribuir roles y funciones para una mayor eficacia. Equipos y noción amplia de liderazgo

Situación internacional:

- Iniciativas muy limitadas
- Incremento de puestos intermedios
- Formación en liderazgo distribuido
- Mayores incentivos a equipos
- Austria, Finlandia, Holanda o Inglaterra

c) Distribuir el liderazgo: dirección colegiada



- Pocos enfoques innovadores
- El director sigue siendo el responsable:
 - En escuelas primarias: única figura
 - En escuelas secundarias: delega funciones
- En España la legislación sí contempla al equipo directivo
- El liderazgo colegiado mejora el clima escolar

d) Atractivo de la profesión



Recomendación: estrategias para captar y retener a los mejores profesionales. Dos vías:

- Profesionalizar la selección: criterios y sistemas de acceso eficaces, transparentes y coherentes
- Recompensar la tarea mediante incentivos

Situación internacional:

- La selección se enfrenta a retos:
 - Pertinencia de criterios
 - Conjugación igualdad, mérito y capacidad y participación del centro

d) Atractivo de la profesión



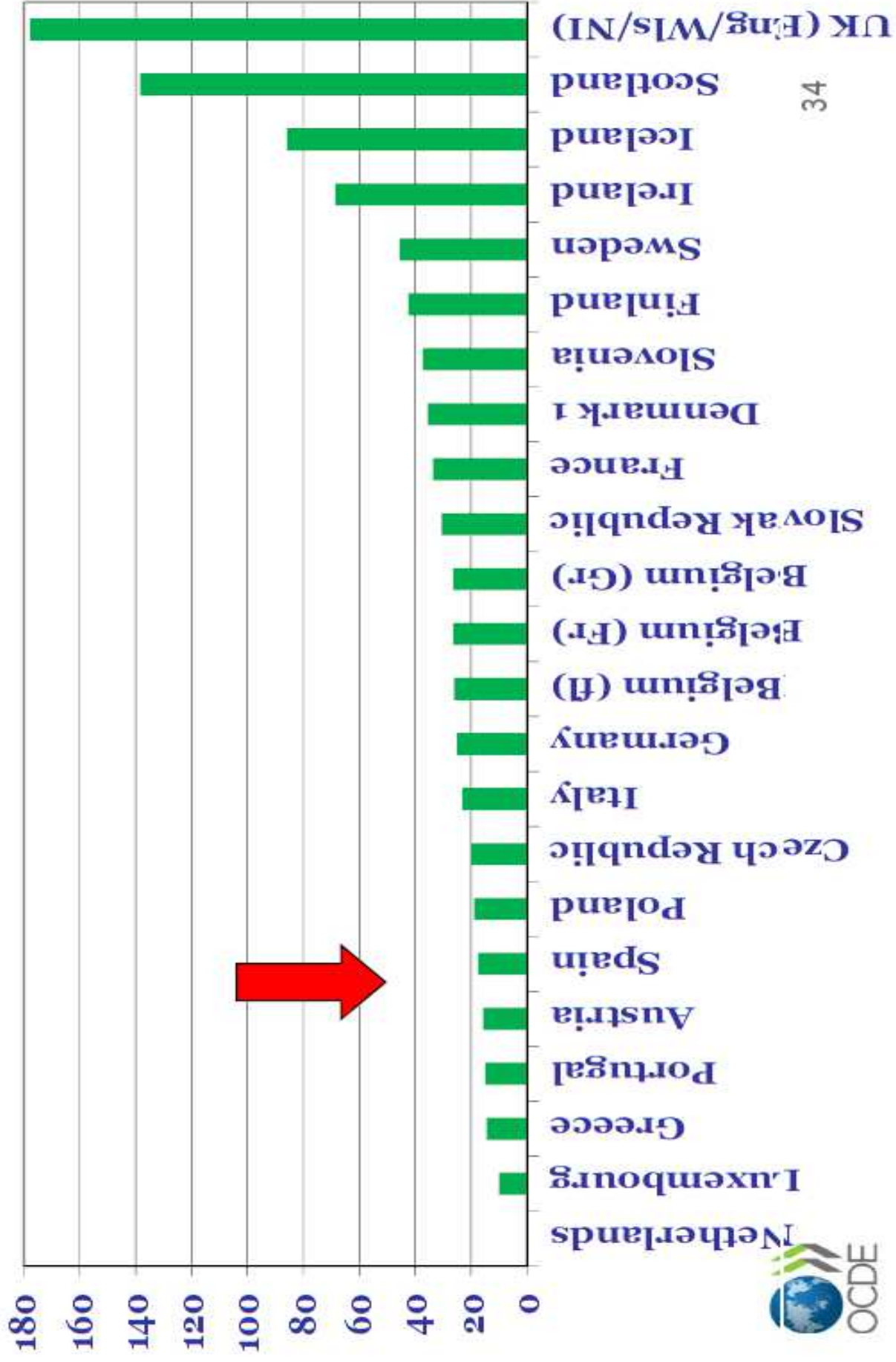
- Sistemas de acceso variables:
 - Predominio de la administración (Francia, Italia)
 - Modelos mixtos administración-centro (mayoritario)
 - Predominio del centro (Inglaterra)
- El sistema de acceso condiciona el tipo de liderazgo
- Tendencias en la selección:
 - Clarificar los criterios de acceso y hacer más objetivos los procesos
 - Ajustarse a las necesidades del cargo: menos peso a criterios como la antigüedad
- España ha seguido la tendencia general, con ciertas oscilaciones

d) Atractivo de la profesión

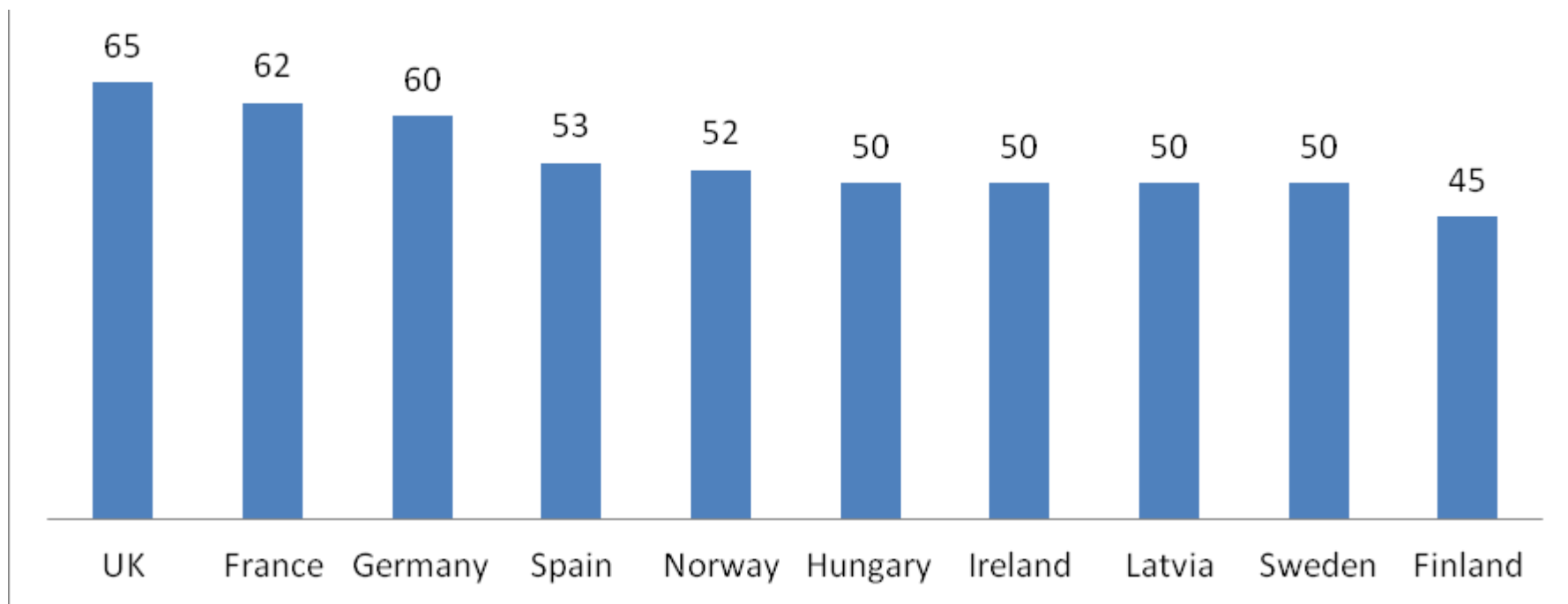


- Incentivos: remuneración económica y otros para atraer candidatos
- Situación internacional:
 - No hay reformas generalizadas en torno a los salarios
 - Amplia disparidad entre países: solo en algunos casos hay diferencias significativas con los salarios del profesorado
 - En contraste con el tiempo de dedicación que implica la función directiva

Diferencia porcentual entre salarios máximos de profesor@s y director@s



Horas reales de trabajo semanal de los directores



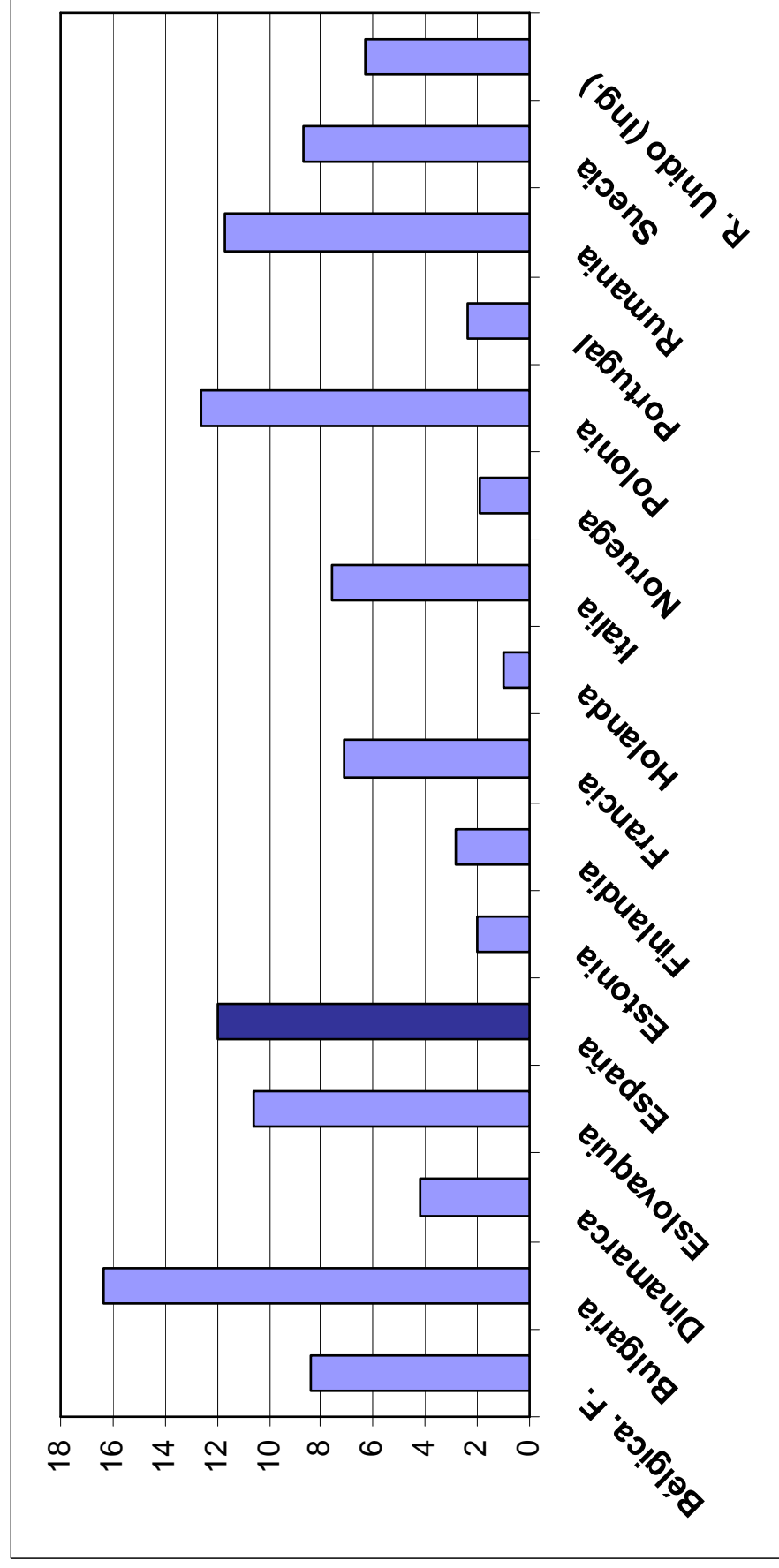
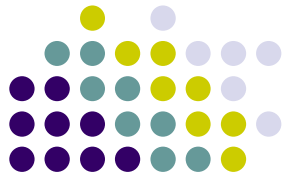
Fuente: ETUCE *School Leadership Survey*

d) Atractivo de la profesión



- Otros incentivos:
 - Reducción de docencia
 - Estatuto profesional propio
 - Estabilidad del cargo
- Problema de falta de candidatos: 15 de 22 países
- El cambio de rol no se ha acompañado del apoyo a los directivos: escaso atractivo del liderazgo
- Aún así, los directores están mayoritariamente satisfechos con su trabajo

% de directores que responden: “Me arrepiento de ser director” . TALIS 2013



4. Recapitulación y algunas conclusiones



- Hay suficientes evidencias de que la dirección es un área clave para mejorar la calidad educativa
- No existe un “modelo europeo” de dirección, pero sí preocupaciones comunes
- Vincular con resultados: liderazgo pedagógico más que gestión
- Mayor autonomía y responsabilidad a los líderes
- Incremento de la profesionalización de la función directiva: más diferencias entre puestos docentes y directivos

4. Recapitulación y algunas conclusiones



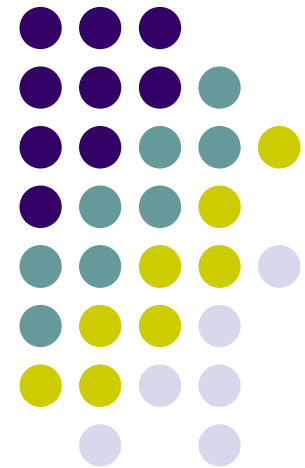
- Refuerzo de la especialización
- La dirección tiene una identidad propia
- Existen líneas de convergencia en Europa que responden a los OI, pero se debe matizar:
 - El alcance de las reformas no es el mismo según el país
 - En algunos casos las reformas son previas
 - Se difunden como “experiencias de éxito”
 - Las recomendaciones se han aplicado solo parcialmente
- Es necesario centrar los esfuerzos en la mejora del atractivo profesional de la dirección

Para terminar...

“Un buen director hace una buena escuela”

(John Patten, 1993)

Muchas gracias



La dirección escolar en perspectiva europea

Inmaculada Egido
(Universidad Complutense de Madrid)

Consejo Escolar de Navarra
Pamplona, 25 de febrero de 2015

