

CONSEJO
ESCOLAR
DE NAVARRA
NAFARROAKO
ESKOLA
KONTSEILUA

Monografía

Autonomía, liderazgo,
evaluación y
participación en los
centros educativos



Consejo Escolar
de Navarra
Nafarroako Eskola
Kontseilua



Gobierno de Navarra
Nafarroako Gobernua

ISBN: 978-84-235-3641-2



9 788423 536412

Título

Autonomía, liderazgo, evaluación y participación en los centros educativos

Secretaría del Consejo

M^ª Cruz Planchuelo Aranguren
Ana Reclusa Burgui

Este trabajo se encuentra bajo una licencia Reconocimiento - Compartir Igual 4.0 Internacional.
Para citar la fuente: Gobierno de Navarra, Consejo Escolar de Navarra

**Ilustración de portada**

Celia Doncel

Fotos de las Jornadas

Anne Arguiñariz, Aritz Asín, Jon Urriza

Maquetación

José Joaquín Lizaur

Impresión

Gráficas Iratxe

DL NA 2228-2022

ISBN: 978-84-235-3641-2

Promoción y distribución

Fondo de Publicaciones del Gobierno de Navarra

C/ Navas de Tolosa, 21

PAMPLONA

Teléfono: 848 427 121

fondo.publicaciones@navarra.es

<https://publicaciones.navarra.es>

Índice

Presentaciones

- 9 Encarna Cuenca Carrión. Presidenta del Consejo Escolar de Estado.
- 11 Eduardo Ortiz García. Presidente del Consejo Escolar de Cantabria.
- 23 Manuel Martín Iglesias. Presidente del Consejo Escolar de Navarra.

Ponencia

- 27 Autonomía y evaluación del desempeño de los centros docentes. Alberto Urrutia Lecumberri.

Mesas redondas

- 35 Mesa redonda 1. Vertientes en la autonomía de los centros: organizativa, pedagógica y de gestión.
- 45 Mesa redonda 2. El papel de las familias y alumnado en el desarrollo de la autonomía. La igualdad de oportunidades como fin último de esta autonomía.

Conclusiones

- 55 Manuel Martín Iglesias. Presidente del Consejo Escolar de Navarra.

Presentación

Encarna Cuenca Carrión

Presidenta del Consejo Escolar de Estado

Buenas tardes a todas y a todos y bienvenidos a esta segunda parte del webinar sobre autonomía de centros, liderazgo, evaluación y participación.

Arratsalde on queridos miembros del Consejo Escolar de Navarra, es un placer encontrarnos aunque no sea de manera presencial en esta sección mixta. Justo hace un mes tuve la suerte de poder estar presencialmente con vosotros compartir ideas y os agradezco muchísimo el trabajo que estáis haciendo y vuestra acogida. Recogemos así el testigo dejado por el Consejo Escolar de Cantabria el pasado día 3 en el que estuvimos hablando en las conversaciones del Consejo Escolar buscando la convergencia de tal manera que podamos entre todos encontrar el éxito escolar y la excelencia educativa de todo nuestro alumnado sin perder de vista nunca el objetivo irrenunciable de conseguir la equidad. Es con este espíritu que vieron la luz y se siguen desarrollando los webinars que se desarrollan en el Consejo Escolar en colaboración con los consejos escolares autonómicos. Han sido hasta la fecha 7 webinars organizados por diez comunidades autónomas en los que hemos hablado de participación, procesos de enseñanza y aprendizaje, formación profesional todo ello siempre con vistas a dar respuestas a los cambios normativos que nos propone la LOMLOE. En este caso en concreto, hablamos de modelos de liderazgo participativo distribuido basado en el diálogo y el consenso; dos palabras que son claves dentro del Consejo Escolar del Estado y dentro de los Consejos Escolares en general.

Este importante cambio, esta nueva propuesta de autonomía y participación nos exige, entiendo, a todos los consejos escolares dar lo máximo que podamos para conseguir en la medida de lo posible que esa autonomía se lleve a buen puerto porque si nos preguntamos cuál sería la mejor posición para dar respuesta a los problemas que tenemos aquí y ahora sin duda sería aquí y ahora es donde lo podemos ver. Es donde conocemos las necesidades perfectamente pero además es donde podemos



redistribuir, organizar los recursos, diseñar procedimientos pedagógicos didácticos para innovar siempre buscando las mejores soluciones posibles para nuestro alumnado.

Por eso quiero agradeceros muy especialmente a los protagonistas de la jornada de hoy que sois vosotros representantes de la inspección, de equipos directivos, de las familias, de APA, CONCAPA. Me vais a permitir que dé un saludo también muy especial y unas gracias muy especiales a Mari Luz Sanz que es la presidenta del CERMI de Navarra, miembro del Consejo Escolar de Navarra pero también miembro del Consejo Escolar del Estado y es una personalidad de reconocido prestigio.

Me vais a permitir también que le dé un cariñoso saludo a Eduardo Ortiz García que la semana pasada hizo de anfitrión desde Cantabria y unas buenas tardes muy especiales para Manuel Martín Iglesias, querido Presidente del Consejo Escolar de Navarra, por organizar esta jornada.

La siguiente será el día 17 de marzo y vamos a hablar de educación en el entorno rural con Castilla-La Mancha y con Extremadura como anfitriones.

Os voy a dejar en primer lugar con Eduardo y por favor os pido que os cuidéis muchísimo y seguimos trabajando por la igualdad la equidad y el éxito educativo de nuestro alumnado.

Buenas tardes, buen seminario.

Presentación

La autonomía de los centros docentes: oportunidad y reto

Eduardo Ortiz García

Presidente del Consejo Escolar de Cantabria

¿Qué entendemos por autonomía de los centros docentes?

- Capacidad de decidir, administrar y gestionar su programa de acción y sus recursos, siendo imprescindible para ello un liderazgo pedagógico y administrativo fuerte (fuente OCDE).
- Segundo principio fundamental de la Ley 6/2008, de 26 de diciembre, de Educación de Cantabria (título VII): por su parte, la autonomía de los centros se concibe desde distintos puntos de vista: pedagógico, a través de la elaboración de los proyectos educativos, organizativo, y de gestión económica de los recursos. Esta autonomía debe estar íntimamente ligada a la responsabilidad profesional y a procesos continuos de evaluación y autoevaluación, teniendo en cuenta que a mayor libertad, mayor responsabilidad.
- Acuerdo por la Educación en Cantabria (2017): punto 4.2.

La autonomía escolar en Europa

Las políticas en relación con la autonomía escolar están hoy en día ampliamente generalizadas, pero han sido el resultado de un proceso gradual que comenzó en la década de los ochenta en algunos países pioneros y que se extendió de forma generalizada en la década de los noventa. Hasta ese momento, la autonomía escolar no era una tradición generalizada en Europa; solo dos países (Bélgica y Países Bajos) presentaban una tradición de autonomía escolar especialmente desarrollada.

Las reformas derivadas de este movimiento de autonomía escolar, desarrollado a lo largo de estas décadas, responden a distintas filosofías:

- Libertad de enseñanza (caso de Bélgica o Países Bajos).
- Democracia participativa (apertura de los centros a la comunidad, años ochenta, España con la LODE de 1985).



- Eficacia de la gestión (descentralización política e implantación de la “NUEVA GESTIÓN PÚBLICA”, años noventa).
- Mejora de la calidad de la educación (autonomía pedagógica, mejora del rendimiento de los centros, década de 2000).

Fuente utilizada: La autonomía escolar en Europa: Política y medidas (EURYDICE, 2007)

Tres grandes modelos o “escenarios” en Europa

En un primer grupo de países, las nuevas competencias de los centros se establecen en una legislación de carácter general en la que se definen un amplio número de aspectos del sistema educativo, y cuyo objetivo principal no es por tanto la autonomía escolar (ejemplos, España, Francia, Reino Unido, Polonia o Irlanda del Norte).

Un segundo escenario, menos común, es el de una serie de países que han establecido normas sobre autonomía escolar mediante legislación específica (Luxemburgo, Portugal).

Un tercer escenario lo constituyen países que definen la autonomía escolar basándose solo en disposiciones administrativas de órganos ejecutivos, con carácter más flexible (Länder alemanes).

Conclusiones

Cualquiera que sea el modelo elegido, al determinarse la autonomía mediante procesos legislativos o administrativos obligatorios, su contenido, grado y tipo son impuestos a los centros escolares en casi todos los países. No son los centros los que demandan autonomía, sino que es la legislación la que prevé la transferencia de nuevas responsabilidades sin que los propios centros expresen su punto de vista, incluso en contra de sus deseos. Lo deseable hubiera sido una mayor participación de los centros a través de asociaciones u otras fórmulas participativas en la determinación de dicha autonomía.

Después de décadas de cambios, las políticas de autonomía se han extendido en la práctica totalidad de los países europeos, pero se inscriben en PROCESOS DESCENDENTES DE TOMA DE DECISIONES, constituyendo un marco rígido para las “libertades de los centros”.

Contenido de la autonomía y órganos de gobierno

Cuatro categorías de centros según su grado de autonomía:

- Plena autonomía, cuando el centro toma decisiones sin intervención externa, dentro de los límites legales.
- Autonomía limitada, cuando el centro tiene que tomar decisiones seleccionándolas entre una lista limitada de posibilidades previamente establecidas por la autoridad educativa.
- Sin autonomía, cuando el centro no toma ningún tipo de decisión en un área determinada.
- Autonomía delegada, cuando el centro recibe por delegación su poder de decisión en algunos ámbitos.

Grado de autonomía de los centros en cuatro áreas principales:

- FINANCIACIÓN Y UTILIZACIÓN DE FONDOS PÚBLICOS: En un primer grupo de países, los centros gozan de plena autonomía, dentro del marco legal, para la utilización de los fondos públicos. En un segundo grupo, los centros carecen de dicha autonomía y, finalmente, un tercer grupo lo integran países en los que el grado de autonomía varía en función del tipo de gastos (siendo habitualmente mayor en gastos de funcionamiento y menor en los de inversión, sería el caso de España).
- OBTENCIÓN Y UTILIZACIÓN DE FONDOS PRIVADOS: Distinción existente entre la autonomía a la hora de decidir la manera en que se obtienen fondos y la libertad para su utilización. Variada casuística pero en términos generales se observa que la mayor libertad está a la hora de recibir donaciones. Escasa autonomía para suscribir préstamos (...)
- ÁMBITO DE RECURSOS HUMANOS:
 - Por lo general, en Europa los centros no son responsables de la selección de directores. Los países en los que los órganos de gestión de los centros son responsables de la selección de los directores son aquellos que delegan diversas funciones en estos órganos. En España, es una comisión de selección compuesta por representantes del centro y de la Administración (en la LOMLOE aumenta la representatividad del centro en la selección del director). Hay países en los que la autonomía de los centros es plena en cuanto a la selección de directores (selección, despido, funciones, responsabilidades y medidas disciplinarias) o bien es inexistente. En algunos países europeos, los centros deciden sobre las funciones y responsabilidades del director y en otros, como España, intervienen en lo relativo a selección y de manera limitada en el cese del mismo.
 - En alrededor de la mitad de los países europeos, la selección de profesores no es competencia de los centros escolares. En aquellos países donde sí lo son,

- el director o directora o/y el órgano de gestión del centro suele participar en la selección. La capacidad de decisión de los centros en materia de medidas disciplinarias y despido de los profesores es aún menor.
- En alrededor de la mitad de los sistemas educativos europeos, las decisiones relativas a la concesión de complementos salariales a los profesores por la realización de horas extras y/o funciones o responsabilidades no especificadas en el contrato, son competencia de los centros y a menudo las toma el director.
 - En cuanto a la toma de decisiones sobre personal no docente, en muchos países las decisiones sobre su selección, despido y medidas disciplinarias se toman en los propios centros educativos.
- **ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN O CONSULTA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS:**
 - En un primer grupo de países, los órganos de gobierno están formados por miembros del centro y usuarios más directos (miembros de la administración del centro, profesorado, padres y madres y alumnado) y pueden tener una naturaleza decisoria o meramente consultiva.
 - En la mayoría de los países, estos órganos están abiertos a una mayor participación, que a menudo comprende miembros de las autoridades locales responsables de los centros: su composición refleja el deseo de lograr un equilibrio de poderes en la representación de los diferentes grupos profesionales y usuarios implicados: dirección, profesorado, padres y madres, alumnado, representantes de las autoridades locales y de la comunidad, etc.
 - El último grupo lo conforman países en los que se otorga el protagonismo a un solo grupo.

Autonomía escolar y rendición de cuentas

Tres modelos:

- En un primer grupo mayoritario de países, los órganos tradicionalmente responsables de la evaluación de los actores del sistema educativo adquieren esta nueva función de control; esto es, las autoridades educativas superiores son las responsables, a través de un órgano técnico como es Inspección, de evaluar a los centros en estos nuevos contextos de autonomía.
- En un segundo grupo de países, los centros responden ante las entidades locales (consejos locales o autoridades responsables de la organización de los centros) que se encargan de su gestión. En este grupo, desde los noventa, se establecido un marco nacional para la rendición de cuentas de los centros (estándares nacionales y pruebas de rendimiento escolar).
- Un tercer grupo minoritario de países, entre los que se encuentra Italia, se han mantenido al margen de este movimiento de evaluación de centros. Se fomenta, eso sí, la autoevaluación de los mismos.

En algunos países se ha puesto en marcha en los últimos años un nuevo movimiento de responsabilidad múltiple, que consiste en que los centros tienen que rendir cuentas ante diversas entidades (Ministerio de Educación, autoridades locales, propia comunidad educativa...). Es el caso del Reino Unido, por ejemplo.

Conclusiones finales sobre la autonomía de los centros educativos en Europa

- Diversidad de situaciones: amplias libertades y autonomía en ciertos países (Bélgica, Holanda...) o más recientemente en Suecia, Estonia, República Checa...a otros con menor grado de autonomía (países del sur de Europa, principalmente).
- Unanimidad en considerar la autonomía como un instrumento para la mejora de la calidad de la enseñanza.
- Tres ámbitos de autonomía: pedagógica (Italia), financiera (escasa en general) y de recursos humanos.
- No hay países que tengan plena autonomía en un área determinada y ninguna en otra (equilibrio).
- Diversidad en la elección de los actores a los que se les atribuye tales competencias (director o directora, órgano de gestión del centro...).
- Desvinculación entre grado de autonomía y rendición de cuentas.

La autonomía escolar en España

Breve recorrido legislativo

- Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa: "los centros docentes gozarán de la autonomía necesaria para establecer materias y actividades optativas, adaptar los programas y necesidades del medio en que están emplazados, ensayar y adoptar nuevos métodos de enseñanza y establecer sistemas peculiares de gobierno y administración."
- Ley Orgánica 5/1980, de 19 de junio, por la que se regula el Estatuto de los Centros Escolares (LOECE): "los centros, sin discriminación para ningún miembro de la comunidad educativa, y dentro de los límites fijados por las leyes, tendrán autonomía para establecer materias optativas, adaptar los programas a las características del medio en que estén insertos, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades culturales y extraescolares" y "los centros dispondrán de autonomía para administrar sus recursos presupuestarios, sin perjuicio de lo establecido en la ley general presupuestaria."
- Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación (LODE): "en la medida en que no constituya discriminación para ningún miembro de la comunidad educativa, y dentro de los límites fijados por las leyes, los centros tendrán autonomía para establecer materias optativas, adaptar los programas a las características del medio en que estén insertos, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades culturales escolares y extraescolares".
- Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE): "la autonomía pedagógica de los centros dentro de los límites establecidos por las leyes, así como la actividad investigadora de los profesores a partir de su práctica docente (...), "las administraciones educativas, en el ámbito de lo dispuesto por las leyes, favorecerán la autonomía de los centros en lo que respecta a la definición y programación de las materias optativas (...), "las administraciones educativas fomentarán la autonomía pedagógica y organizativa de los centros y favorecerán

y estimularán el trabajo en equipo de los profesores” (...) y “los centros públicos dispondrán de autonomía en su gestión económica en los términos establecidos por las leyes”.

- Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (LOPEGCE):
 - Autonomía para definir el modelo de gestión organizativa y pedagógica, que se concretará en los correspondientes proyectos educativos, curriculares y normas de funcionamiento.
 - Regulación del contenido del proyecto educativo de centro (PEC).
 - Autonomía en su gestión económica (...) las administraciones educativas podrán delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos la adquisición de bienes, contratación de obras, servicios y suministros, con los límites establecidos en la normativa.
 - Los centros docentes podrán obtener recursos complementarios (...) recibiendo especial apoyo aquellos que escolaricen alumnos con NEE o situados en zonas social o culturalmente desfavorecidas.
 - Las administraciones educativas podrán delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos las competencias que éstas determinen, responsabilizando a los directores de la gestión de los recursos materiales puestos a disposición de los centros.
- Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre de Calidad de la Educación (LOCE):
 - Principio de calidad del sistema educativo: la eficacia de los centros escolares, mediante el refuerzo de su autonomía y la potenciación de la función directiva de los centros.
 - Los centros docentes dispondrán de la necesaria autonomía pedagógica, organizativa y de gestión económica para favorecer la mejora continua de la educación. las administraciones educativas, en el ámbito de sus competencias, fomentarán esta autonomía y estimularán el trabajo en equipo de los profesores.
 - La autonomía irá acompañada del desarrollo de mecanismos de responsabilidad y, en particular, de procedimientos de evaluación, tanto externa como interna, (...), que sirvan de estímulo y permitan orientar convenientemente los procesos de mejora.
 - Las administraciones educativas promoverán acuerdos o compromisos con los centros para el desarrollo de planes y de actuaciones que comporten una mejora continua tanto de los procesos educativos como de los resultados.
 - Centros docentes pueden desarrollar una especialización curricular.
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE):
 - Autonomía pedagógica, de organización y de gestión (...) para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo y un proyecto de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro.
 - Las administraciones educativas favorecerán la autonomía de los centros de forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan adecuarse a los planes de trabajo y organización que elaboren, una vez convenientemente evaluados y valorados.

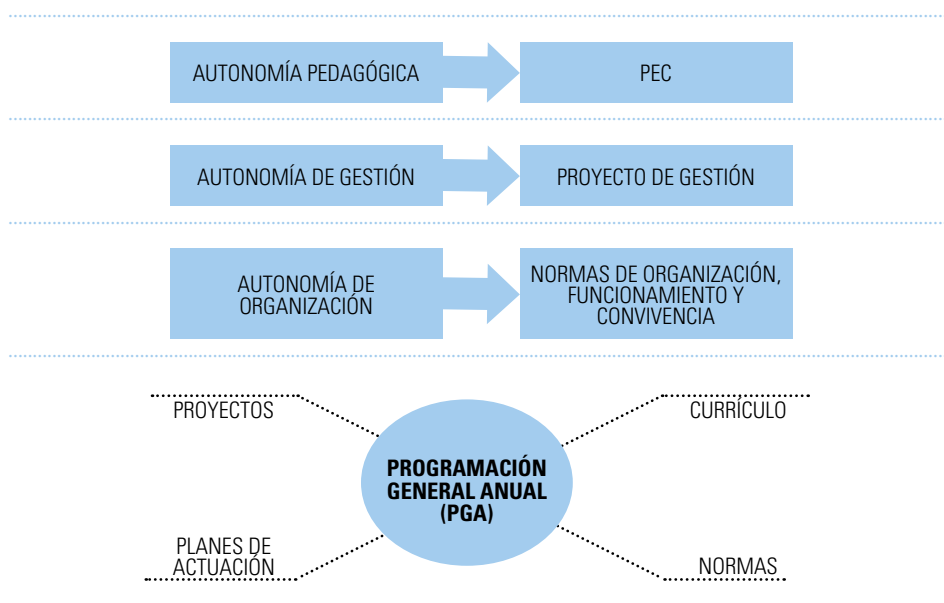
- Los centros, en el ejercicio de su autonomía, podrán adoptar experimentaciones, planes de trabajo, formas de organización o ampliación del horario escolar.
- Las administraciones educativas podrán asignar más recursos a determinados centros públicos o privados concertados que lo requieran o en atención a la población que escolarizan.
- Las administraciones educativas pueden delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos la adquisición de bienes, contratación de obras, servicios y suministros (...) y las competencias que determinen, incluidas las relativas a gestión de personal, responsabilizando a los directores de la gestión de los recursos puestos a disposición de los centros.
- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE):
 - Principal novedad, artículo 122 bis: Introduce acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes, mediante el refuerzo de su autonomía y la potenciación de la función directiva (...) que comprenderán medidas honoríficas tendentes al reconocimiento de los centros, así como acciones de calidad educativa, que tendrán por objeto el fomento y la promoción de la calidad en los centros (...) que podrá tomar como referencia modelos de gestión reconocidos en el ámbito europeo, y habrán de contener la totalidad de las herramientas necesarias para la realización de un proyecto educativo de calidad que estará sometido a rendición de cuentas. Este proyecto supondrá la especialización de los centros docentes (actuaciones tendentes a la especialización curricular, a la excelencia, a la formación docente, a la mejora del rendimiento escolar, a la atención de ANEAES o a la aportación de recursos didácticos a plataformas digitales compartidas).
 - Las acciones de calidad educativa, que deberán ser competitivas, supondrán para los centros docentes la autonomía para su ejecución, tanto desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos como de los recursos materiales y financieros.
 - El director del centro tendrá la competencia para adaptar, durante el período de realización de estas acciones, los recursos humanos a las necesidades derivadas de los mismos.

Frases para la reflexión

- La autonomía aparece en la letra del BOE, en las leyes educativas sucesivas que hemos tenido...como un factor de calidad para el funcionamiento de los centros... pero se observa una gran diferencia entre lo propuesto y legislado, y la realidad.
- Simbiosis “perversa”: se reivindica la autonomía pero, al tiempo, lo reglamentado da seguridad y cuando se otorga a los centros dicha capacidad de autogestión, en muchas ocasiones, surge el “paso atrás”, la duda...el miedo...
- No debe confundirse la autonomía escolar con la independencia docente, con la justificación de la libertad de cátedra (que, por cierto, no se ha contemplado nunca para las enseñanzas no universitarias).
- El centro educativo como referente educativo y social, objeto de cambio y ejercicio de la autonomía.

Cambios introducidos por la LOMLOE en la autonomía de los centros docentes

- No hay cambios sustanciales en relación con la autonomía de los centros.
- Los principios generales referentes a la autonomía escolar se mantienen exactamente igual:
 - La participación como valor básico para la formación de ciudadanos autónomos, libres (...).
 - Participación, autonomía y gobierno de los centros que se ajustarán a lo dispuesto en la LOE y LODE.
 - Ejercicio efectivo de participación del alumnado, profesorado, familias y PAS.
 - Colaboración efectiva familias-escuela.
- Cambios en el artículo 119 en la forma de expresión: participación de la comunidad educativa en vez de intervención de la comunidad educativa en el control y gestión de los centros docentes; órganos colegiados de gobierno en vez de órganos colegiados...
- En el artículo 120, se enuncian idénticas afirmaciones generales sobre la autonomía de los centros. Se declara la autonomía pedagógica, de organización y de gestión en el marco de la legislación vigente y en los términos recogidos en la LOMLOE y en las normas que la desarrollen.
- La LOMLOE elimina la publicación de los resultados obtenidos por los centros docentes, considerados en relación con los factores socioeconómicos y socioculturales del contexto en que radiquen.



- El artículo 121 enumera con mayor precisión y detalle los aspectos y valores que debe recoger el proyecto educativo de centro (PEC). La enumeración es muy prolija:
 - Valores, fines y prioridades de actuación.
 - Concreción de currículos establecidos por la administración educativa (PCC, oferta de materias optativas...).
 - Principios, objetivos y metodologías propios de un aprendizaje competencial orientado al ejercicio de una ciudadanía activa.
 - Tratamiento transversal de la educación en valores, del desarrollo sostenible, de la igualdad entre mujeres y hombres, de la igualdad de trato y no discriminación, y de la prevención de las violencias contra las niñas y las mujeres, del acoso y ciberacoso escolar, así como la cultura de la paz y de los derechos humanos.
 - Estrategia digital del centro.
 - Características del entorno social y cultural.
 - Atención a la diversidad del alumnado.
 - Medidas de acción tutorial.
 - Plan de convivencia.
 - Plan de lectura.
 - Medidas académicas que se adoptarán para favorecer y formar en igualdad particularmente de mujeres y hombres, así como incorporar también las medidas para compensar las carencias lingüísticas en castellano y lenguas cooficiales.
 - Plan de mejora, que se revisará periódicamente, en el que, a partir del análisis de los diferentes procesos de evaluación del alumnado y del propio centro, se planteen las estrategias y actuaciones necesarias para mejorar los resultados educativos y los procedimientos de coordinación y de relación las familias y el entorno.



LA LEY PRETENDE AVANZAR EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE LOS CENTROS

- Elimina la posibilidad de especialización curricular de los centros educativos.
- Se aborda el tema de los recursos con el único cambio de que en la LOMLOE los recursos complementarios los aprueba el consejo escolar (CE) y no el director y se eliminan los apartados 3º, 4º y 5º que incidían en expresiones como especialización de centros, medidas competitivas, competencias del director en relación con la gestión de personal...
- El artículo 122 regula el proyecto de gestión de los centros públicos:
 - Autonomía en su gestión económica de acuerdo con la normativa establecida en la presente ley, así como en la que determine cada administración educativa.

- Los centros públicos expresarán la ordenación y utilización de sus recursos, tanto materiales como humanos, a través de la elaboración de su proyecto de gestión, en los términos que regulen las administraciones educativas.
- Las administraciones educativas pueden delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos la adquisición de bienes, contratación de obras, servicios y suministros, de acuerdo con la ley de contratos del sector público, la normativa europea en la materia y, en su caso, con la legislación autonómica, y de acuerdo con los límites que se fijen en la normativa.
- Los centros públicos podrán formular requisitos de titulación y capacitación profesional respecto de determinados puestos de trabajo del centro, de acuerdo con las condiciones que establezcan las administraciones educativas.
- Las administraciones educativas podrán delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos las competencias que determinen, incluidas las relativas a la gestión de personal, responsabilizando a los directores de la gestión de los recursos puestos a disposición del centro.
- El artículo 124 regula las normas de organización, funcionamiento y convivencia:
 - Los centros elaborarán un plan de convivencia que recogerá todas las actividades que se programen con el fin de fomentar un buen clima de convivencia dentro del centro escolar, la concreción de los derechos y deberes del alumnado, medidas correctoras aplicables en caso de incumplimiento (carácter educativo y reparador, adaptadas a las situaciones y condiciones personales del alumnado, proporcionadas a las faltas cometidas, garantizando el respeto a los derechos del resto de los alumnos y procurando la mejora en las relaciones de todos los miembros de la comunidad educativa), y la realización de actuaciones para la resolución pacífica de conflictos y, especialmente, actuaciones de prevención de la violencia de género, igualdad y no discriminación. Se incorporará a la programación general anual (PGA).
 - Se incide en la prevención del acoso entre iguales y la consideración de conductas muy graves para la convivencia escolar aquellas que atenten contra la dignidad personal de los miembros de la comunidad educativa o que tienen su origen o consecuencia en discriminación o acoso basado en el género, orientación o identidad sexual, o un origen racial, étnico, religioso, de creencias o de discapacidad, o que se realicen contra el alumnado más vulnerable por sus características personales, sociales, educativas... la medida correctora es la expulsión, temporal o definitiva, del centro.
 - Las administraciones educativas regularán protocolos de actuación frente a indicios de acoso escolar, ciberacoso, acoso sexual, violencia de género, así como los requisitos y funciones del coordinador de bienestar y protección (figura de nueva creación con la LOMLOE y que deberá designarse en todos los centros educativos, independientemente de su titularidad).

Órganos colegiados de gobierno y coordinación docente

Consejo escolar:

- Recupera las competencias que la LOMLOE atribuyó al director o directora del centro, entre otras, aprobar los planes y normas que se establezcan en el ámbito de la autonomía del centro y la programación general anual (PGA), decidir sobre la admisión del alumnado, fijar las directrices de colaboración con otras entidades, aprobar los presupuestos del centro (...).
- La composición permanece invariable. En los centros privados concertados se añade el representante del ayuntamiento (modificación de la LODE).
- Se añade la expresión “las decisiones se tomarán por consenso”. Para el caso de que este no sea posible, las administraciones educativas deberán establecer un sistema de mayorías para las decisiones que deba tomar.

Claustro de profesores y otros órganos colegiados de coordinación docente (equipos docentes, departamentos/ciclos, tutores...) permanecen con la misma regulación

Dirección de los centros:

- El director no aprueba las normas de funcionamiento, ni la PGA, ni la admisión de alumnado, ni fija las relaciones con otros organismos ni aprueba los presupuestos del centro.
- Se plantea la formación antes del nombramiento y queda abierta la posibilidad de que las administraciones educativas consideren dicha formación requisito necesario para concurrir a la selección de directores.
- La comisión de selección estará compuesta mayoritariamente por representantes del centro (“al menos 1/3 de los miembros de la comisión será profesorado elegido por el claustro y otro 1/3 será elegido por y entre los miembros del consejo escolar que no son docentes y además, al menos, un director o directora en activo en centros que impartan las mismas enseñanzas que aquel en el que se desarrolla el procedimiento de selección, con uno o más períodos de ejercicio con evaluación positiva del trabajo desarrollado”).
- Se refuerza el papel del consejo escolar con la LOMLOE en lo que se refiere a la selección del director o directora (debe ser oído con carácter previo a su renovación y al nombramiento de director o directora con carácter extraordinario).
- Se mantiene la regulación para los casos excepcionales en que no hay candidato a director o directora y otras situaciones en las que la administración lo nombre directamente entre personas que cumplan determinados requisitos que establece la ley.



Reflexión final

“Por restrictivos y mejorables que sean los marcos normativos, existe un salto entre la autonomía decretada y la desarrollada. Por eso, la clave de bóveda del avance en la autonomía no descansa tanto en la mejora necesaria, por otro lado de la legislación, sino sobre todo en el cambio cultural que permita el avance hacia nuevos paradigmas” (Lazurrea, 2012).

Presentación

Manuel Martín Iglesias

Presidente del Consejo Escolar de Navarra

Apertura y presentación de las XXVII Jornadas del Consejo Escolar de Navarra, organizadas en consonancia con el Consejo Escolar del Estado, celebradas el 10 de febrero de 2022 en Pamplona, en el Museo de Navarra. Esta jornada se celebra en el marco del Consejo Escolar del Estado, aunque organizada por el Consejo Escolar de Navarra. Se transmitió online por el Consejo Escolar del Estado como acto de este consejo estatal. Presencial y vía streaming en el Salón de actos del Museo de Navarra.

A las 16.45h. Doña Encarna Cuenca, presidenta del Consejo Escolar del Estado abrió la jornada de trabajo “Autonomía, liderazgo, evaluación y participación en los centros educativos”, organizada por el Consejo Escolar de Navarra y el Consejo Escolar del Estado del Estado. Previa a esta jornada, se realizó otra similar en Cantabria con similar organización y temática complementaria. Don Eduardo Ortiz, presidente del Consejo Escolar de Cantabria, compartió presencia institucional en dicho acto, además de Don Manuel Martín, presidente del Consejo Escolar de Navarra, que, como anfitrión, transmite la temática y presentaciones del acto.

Se continúa a las 17h. con la ponencia “Autonomía y evaluación del desempeño de los centros docentes” por parte de Alberto Urrutia, inspector y director del Servicio de Inspección Educativa del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra, y tras ella, se abre una rueda de preguntas presenciales y telemáticas.

A las 18h. se abre la Mesa 1 con la temática y título “Vertientes en la autonomía de los centros: organizativa, pedagógica y de gestión” con directoras y directores de la red pública y concertada de Navarra.

En ella participan por los centros públicos: Iosu Mena, presidente de ADI (Asociación de Direcciones de Secundaria), director de IES Alaitz BHI y consejero del Consejo Escolar de Navarra, Ane Arribillaga, directora del CP Mendigoiti IP en representación de NIZE (Direcciones del Modelo D de la educación pública de Navarra), Mariví Pérez,



directora de CPIP Elvira España de Tudela representando a ADIPNA-Asociación de la Ribera, asociación de direcciones de la educación pública de Navarra.

Por los centros concertados: Iosu Repáraz, que representa a Nafarroako Ikastolen Elkarte, es también consejero del Consejo Escolar de Navarra, Mikel Rodríguez de la Confederación Empresarial Navarra y consejero del Consejo Escolar de Navarra, Maite Pellejero, directora del Instituto Cuatrovientos y consejera del Consejo Escolar de Navarra. En dicha mesa se pretende relatar cómo es la realidad de los centros educativos navarros, así como sus impresiones, posibilidades y conclusiones de la autonomía como del liderazgo por profesionales experimentados en estas cuestiones. Tras sus exposiciones, se exponen las preguntas presenciales y telemáticas para su respuesta.

Todo ello moderado por Alberto Arriazu, director del IES Navarro Villoslada de Pamplona.

Y finalmente a las 19h, se concluye con una segunda Mesa 2 “El papel de las familias y alumnado en el desarrollo de la autonomía. La igualdad de oportunidades como fin último de esta autonomía”, con las federaciones de familias de Navarra, el CERMIN y el Consejo Navarro de Igualdad.

Participan M^a Luz Sanz, presidenta de CERMI Navarra, consejera del Consejo Escolar de Navarra. Ainara González, por la Igualdad de género, representa al Consejo Navarro de Igualdad y es consejera del Consejo Escolar de Navarra. Noelia Echarri, de HERRIKOA (CEAPA). Teresa Mòdol, presidenta de CONCAPA, consejera del Consejo Escolar de Navarra. María García, presidenta de Britila. Marta Díez, coordinadora de Sortzen, consejera del Consejo Escolar de Navarra.

Moderado nuevamente por Alberto Arriazu, director del IES Navarro Villoslada de Pamplona.

En esta mesa se pretende poner a flote la participación de las familias en los planes de los centros educativos, y por lo tanto su influencia en la autonomía. La visión desde

la igualdad de género, de la equidad que representa la inclusión y cómo es posible conjugarla con la calidad educativa.

Preámbulo

Conviene recordar como la nueva ley educativa de España, LOMLOE, y en la temática que es protagonista en este día, "LA AUTONOMÍA DE LOS CENTROS, EL LIDERAZGO Y PROFESIONALIDAD DOCENTE PARA ELEVAR LOS RESULTADOS", propone que la mejora se debe centrar en:

- Mayor autonomía pedagógica para innovar y mejorar contenidos, metodologías y organización de espacios y tiempos.
- Planes de mejora de los centros a partir de los resultados de las evaluaciones-diagnóstico.
- Se refuerza la vinculación comunitaria de los centros con su entorno.
- Apoya a los centros que escolarizan alumnado que tiene más necesidades.
- Fomento del liderazgo pedagógico de los directores.
- Participación del Claustro y del Consejo Escolar en la selección del director o directora.
- Se devuelve al Consejo Escolar su función de órgano de gobierno, control y gestión de los centros sostenidos con fondos públicos.
- Permite el bachillerato progresivo en 3 años.
- Facilita cursar FP de forma compatible con la actividad laboral.

Autonomía y evaluación del desempeño de los centros docentes

Alberto Urrutia Lecumberri

Inspector y Director del Servicio de Inspección Educativa del
Departamento de Educación del Gobierno de Navarra.
alberto.urrutia.lecumberri@navarra.es

La autonomía de un centro educativo va relacionada con la evaluación de ese centro donde se evalúan los indicadores en diferentes ámbitos y se establece un plan de mejora para poder mejorar en los puntos más débiles de ese centro.

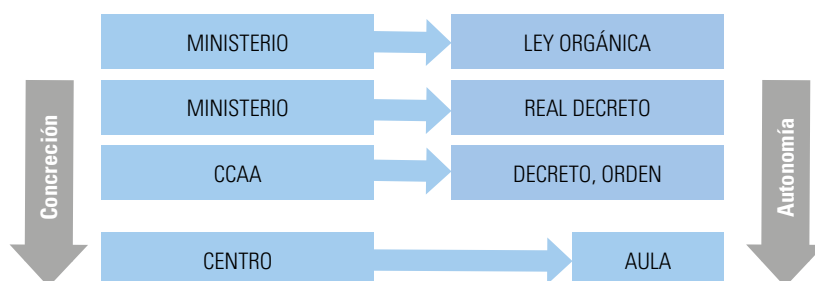
Palabras clave: autonomía, evaluación, estándar de referencia, indicadores, autoevaluación.

Autonomía de los centros

Para hablar de la autonomía de centros hay que tener en cuenta la actual Ley Orgánica que dice que la educación es el medio más adecuado para construir su personalidad, desarrollar al máximo sus capacidades, conformar su propia identidad personal y configurar su comprensión de la realidad, integrando la dimensión cognoscitiva, la afectiva y la axiológica. Además, la educación es el medio más adecuado para garantizar el ejercicio de la ciudadanía democrática, responsable, libre y crítica, que resulta indispensable para la constitución de sociedades avanzadas, dinámicas y justas.

Establece también la ley en su artículo 17 los objetivos de la educación primaria, que son:

- Conocer y apreciar los valores y las normas de convivencia.
- Desarrollar hábitos de trabajo individual y de equipo, de esfuerzo y de responsabilidad en el estudio.
- Adquirir habilidades para la resolución pacífica de conflictos.
- Conocer y utilizar de manera apropiada la lengua castellana y, si la hubiere, la lengua cooficial de la Comunidad Autónoma.
- Lengua extranjera la competencia comunicativa básica.
- Desarrollar las competencias matemáticas.



Esta ley orgánica plantea cosas tan importantes y tan fundamentales como las que acabamos de ver y muchísimas más.

El propio Ministerio Interior del país es el que determina y concreta una ley orgánica. También redactan los reales decretos que desarrollan las leyes orgánicas y empieza un primer nivel o una primera fase de concreción.

Después las comunidades autónomas reciben el real decreto y en cada comunidad autónoma se desarrollan los decretos y las órdenes, en este caso en Navarra nuestros decretos forales. En éstas órdenes forales desarrollamos, damos forma y adaptamos todo lo que establece el real decreto y la ley orgánica.

La Ley Orgánica también establece que los centros educativos dispondrán de autonomía para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo. Eso es autonomía pedagógica. También tendrán autonomía de gestión en lo relativo a los proyectos de gestión y autonomía de organización en cuanto a las normas de organización y funcionamiento del centro.

La autonomía tiene que ir siempre focalizada obviamente en la mejora de los resultados, en aumentar la calidad del servicio educativo que prestan a la sociedad a través del alumnado y, obviamente, siempre que hablamos de autonomía tiene que haber una evaluación o rendición de cuentas.

Este concepto, que yo considero que es absolutamente fundamental, se tiene que sustentar en los siguientes elementos:

- Un proyecto de centro que lo identifique. Para que un centro educativo pueda ejercer un margen amplio de autonomía tiene que tener un proyecto de centro, una forma de hacer las cosas, una forma de organizarse, una forma de enseñar, unas metodologías que identifiquen a ese centro.
- Una dirección con un liderazgo. Por supuesto tiene que haber un liderazgo fundamental en la dirección que lleve todo esto a cabo.
- Un sistema de evaluación de resultados y rendición de cuentas. En el momento en que un centro educativo tiene cierta autonomía tiene que existir un sistema de evaluación de los resultados.



La autonomía de los centros educativos va muy relacionada con la evaluación educativa y también por la transparencia. La administración es transparente ya que tenemos que publicar todos los borradores de las normas para conocimiento de la ciudadanía.



Ceder autonomías un proceso complejo

Es necesario dar el paso para que el centro pueda tener potestad y su propia autonomía ya que quién mejor conoce la realidad de un centro es el propio centro. En ese sentido hay un cierto vértigo a la hora de ceder autonomía. Este ejercicio exige mucha responsabilidad.

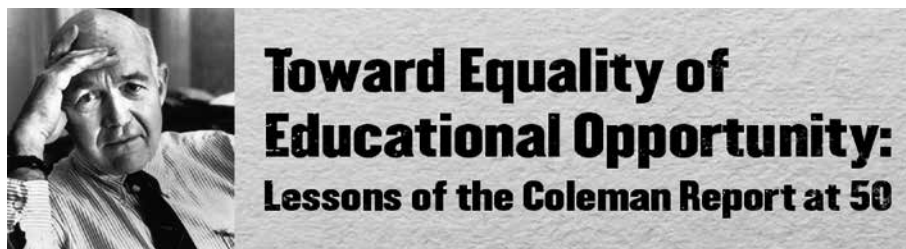
Los estudios de educación internacionales apuntan de manera clara que los sistemas educativos avanzados que tienen una autonomía importante obtienen en los centros escolares unos mejores resultados. Por lo tanto, hay una importante relación entre los buenos resultados del alumnado y la autonomía de los centros. Hablamos obviamente de una autonomía bien ejercida y bien evaluada. Estos estudios internacionales también hablan de un elemento importante que se relaciona de forma positiva con los resultados y son las coordinaciones tanto verticales como horizontales de una organización. Por eso son tan importantes los proyectos educativos, los proyectos de centro o la forma de hacer las cosas en ese centro.

La intensa descentralización en materia educativa no se ha vertido en igual medida en todos los centros educativos. La pregunta es si tenemos que dar pasos adelante para dar más autonomía a los centros educativos.

Evaluación del desempeño de los centros docentes

Una vez que se le da autonomía a un centro es muy importante ver la evaluación y el resultado que obtienen los alumnos de centro.

La evaluación educativa tiene como objetivo mejorar los resultados de aprendizaje y aumentar la calidad del servicio educativo prestado. La evaluación educativa también sirve para realizar políticas educativas.



El informe Coleman de 1966 fue la primera evaluación externa de un sistema educativo mediante pruebas objetivas que se realizaron al alumnado encargado por el gobierno de Estados Unidos. Se llegaron a muchas conclusiones en este informe, conclusiones que siguen vigentes. Una de ellas, que es muy importante, es la influencia limitada que ejercen los recursos educativos sobre el rendimiento del alumnado. Para saber cómo utilizar esos recursos es muy importante una evaluación que nos permite tener un análisis claro y conocer cuáles son los puntos más débiles que hay que mejorar.



El Foro Mundial que se llevó a cabo en Incheon que organizó la UNESCO en 2015 planteaba para el año 2030 una visión educativa que era “garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”.

Este aspecto tiene que ser una responsabilidad compartida de administraciones, sociedad, centros...

¿DIAGNÓSTICO DEL SE DE NAVARRA?

FASES EN LA MEJORA DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS Niveles por rendimiento. PISA 2018: Matemáticas



El informe McKinsey que se llevó a cabo en el año 2007 clasificó cuatro grandes grupos según los resultados que se obtenían. Trataba de analizar o extraer parámetros comunes. El resultado obtenido en el informe PISA 2018 de por ejemplo matemáticas en Navarra nos sitúa en un estadio entre bueno y muy bueno.

El objetivo tiene que ser siempre el estadio siguiente para poder mejorar.

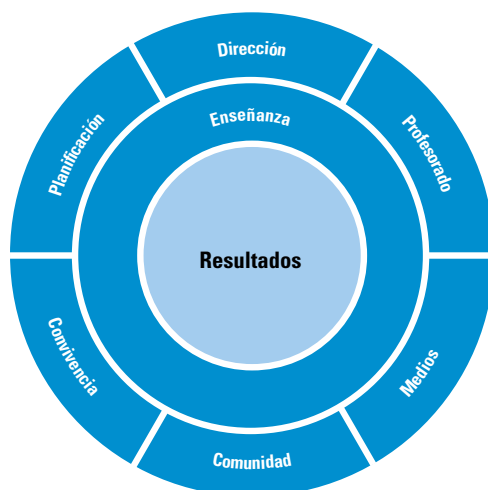
Para evolucionar a la siguiente etapa es necesario crear un sistema de apoyo adicional para profesorado, equipos y centros con la finalidad de mejorar su tarea diaria.

Para realizar cualquier transformación hay que conocer el punto de partida y hay que medir. Obviamente tiene que haber una retroalimentación al centro.

El tipo de impacto que buscamos es un doble impacto de la evaluación; por una parte, un desarrollo profesional y por otra un desarrollo de la organización del propio centro educativo.



Los informes internacionales coinciden en que hay 8 factores o ámbitos clave que inciden en la eficacia escolar y por lo tanto habría que evaluar. Son: dirección, planificación, profesorado y equipos, enseñanza aprendizaje, convivencia, medios y contexto, comunidad y colaboradores y resultados.

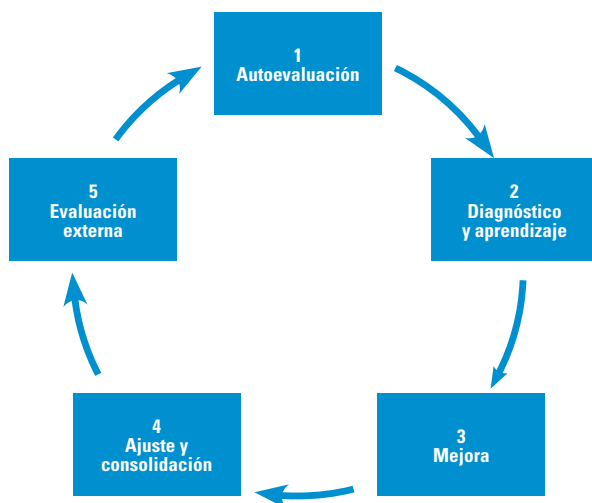


De éstos, hay dos ámbitos que son nucleares que son: el proceso de enseñanza aprendizaje y los resultados. Todo tiene que estar focalizado en torno a estos dos factores.

En cada uno de los ámbitos se identifican una serie de estándares de referencia que se refieren a la meta a la que tenemos que aspirar a llegar. Cada estándar se concreta en una serie de indicadores; estos indicadores son en última instancia medibles.

Por ejemplo, en el primer ámbito que es la dirección vemos los siguientes estándares de referencia:

- La dirección, junto con el equipo directivo, ejerce una dirección compartida:
 - El director o directora concede al profesorado autonomía en la toma de sus decisiones.
 - Comparte la responsabilidad en la gestión del centro, delegando tareas y animando la asunción de responsabilidades entre el profesorado.
 - El profesorado, tutores y tutoras, coordinadores y coordinadoras de ciclo y jefes y jefas de departamento se unen y se comprometen en torno a los objetivos y las metas que se marca el centro.
- El director o directora ejerce una dirección pedagógica clara y visible:
 - El director o directora toma como núcleo de su acción la calidad de la enseñanza y los resultados de aprendizaje del alumnado.
 - Tiene una idea clara del tipo de enseñanza (línea pedagógica-didáctica) a impulsar en el centro.
 - Identifica para el profesorado lo que es importante a nivel curricular y pedagógico y aporta orientación y pautas a nivel operativo.
 - Toma la iniciativa y se implica personalmente, dirigiendo y coordinando el desarrollo y la implantación de programas, proyectos y planes de acción educativa del centro.
 - Estimula, anima y moviliza a las personas en la consecución de los objetivos educativos.
- El director o directora transmite las metas y los objetivos a alcanzar:
 - El director o directora tiene una visión de centro que es ampliamente compartida y comunica las metas a las que se encamina el centro.
 - Plasma su visión en objetivos claros y relevantes, priorizando los procesos educativos y el aprendizaje del alumnado.



Toda organización ha de comenzar con una autoevaluación inicial, seguido de un diagnóstico y aprendizaje y una mejora estableciendo un plan de mejora. Finalmente vendría una evaluación externa.

La autoevaluación se tiene que llevar a cabo en tres niveles:

- Autoevaluación general del centro.
- Autoevaluación de los departamentos (en el caso de centros de secundaria) o de ciclos (en caso de centros de primaria).
- Autoevaluación individualizada del profesorado.

Con la autoevaluación se realiza un análisis profundo de nuestras propias prácticas. Ello deriva en un plan de mejora.

La evaluación externa la realizaría el servicio de inspección que acudiría al centro educativo durante 5 días evaluando cada uno de los 8 ámbitos y haciendo el análisis pormenorizado evidenciando todos los indicadores de esos ámbitos. Fases:

- Día 1: 4 inspectores visitan las aulas del centro.
- Día 2: se entrevista al profesorado observado.
- Día 3: se entrevista al alumnado y se estudia sus producciones.
- Día 4: se entrevista a jefes y jefas de departamento o coordinadores de ciclo.
- Día 5: se entrevista al director o directora.

Cada ámbito entra dentro de una escala internacional que tiene cuatro indicadores: excelente, bueno, básico e inadecuado.

El informe que realiza el equipo de evaluación externa tiene que ser un informe extenso y amplio con una serie de descriptores que son:

- Descripción del centro (medios y contexto).
- Eficacia general del centro.
- Puntos fuertes.
- Aspectos a mejorar.
- Nivel de seguimiento posterior.

El ámbito de aplicación es a todos los centros docentes de Navarra. El plan anual de actuación del Servicio de Inspección determinará qué centro se van a evaluar con una evaluación externa ya que la evaluación interna y el Plan de Mejora va a ser obligatorio para todos los centros.

En cuanto al desarrollo normativo se ha terminado de elaborar este marco y está a punto de salir una orden foral por la que se establece el marco general de evaluación educativa en Navarra y también dos resoluciones específicas en esta cuestión, una de ellas regula la evaluación del desempeño de los centros docentes y otra aprueba el marco de indicadores homologados.

Mesa redonda 1: Vertientes en la autonomía de los centros: organizativa, pedagógica y de gestión

Moderador: Alberto Arriazu Agramonte

Participan: Ane Arribillaga Sagastibeltza (Directora del CP Mendigoiti IP, NIZE), Iosu Mena Sarasola (Director de IES Alaitz BHI, ADI, consejero del CEN), Maite Pellejero Olcoz (Directora del Instituto Cuatrovientos, consejera del CEN), Mariví Pérez Fernández (Directora de CPEIP Elvira España de Tudela, ADIPNA-Asociación de la Ribera), Iosu Repáraz Leiza (Director de la Federación Navarra de Ikastolas, consejero del CEN), Mikel Rodríguez Aguirreche (Confederación Empresarial Navarra, consejero del CEN).

1. Pregunta 1

Autonomía de centros. Llevamos años hablando de esto. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de autonomía? ¿En qué mejorarán los centros si conseguimos mayor autonomía?

1.1. Respuesta de Iosu Mena Sarasola

Cuando hablamos de autonomía nos referimos a:

- Adaptarse desde el centro a la realidad del centro (proyecto educativo).
- Organizativa, pedagógica y de gestión (económica y laboral).
- Rendición de cuentas: resultados. Pero se necesita acceso a la información.

¿En qué mejorarán los centros si conseguimos mayor autonomía?

- En todo. Motivación y resultados.
- Resultados académicos. Multitud de estudios.
- Pero cuidado: aumento desigualdades. Los centros desfavorecidos necesitan apoyo.

1.2. Respuesta de Mikel Rodríguez Aguirreche

Para mí, autonomía es capacidad de decisión en los aspectos que ha dicho Iosu: organizativos, en aspectos pedagógicos, el proyecto educativo y de gestión. Un aspecto muy importante es la capacidad de decidir un equipo de profesores que crean en ese proyecto educativo a los que les procuren una formación específica para desempeñar ese proyecto educativo y que lo desempeñen porque creen en él con entusiasmo y con corazón, porque esto es educación. A veces es necesario en el ámbito educativo normativizarlo todo pero a veces es todo muy enmarañado. La educación va de confiar en las personas, en el alumnado y en el profesorado para que desempeñen de una manera virtuosa su trabajo. El gran beneficiado va a ser el propio alumno o alumna.



1.3. Respuesta de losu Repáraz Leiza

Desde las Ikastolas entendemos la autonomía como un instrumento para alcanzar fines educativos, un ideal, un proyecto que aglutine el trabajo de todos los componentes de la comunidad educativa.

Desde la LOE se considera que el Proyecto Educativo de Centro es un elemento institucional en el que se concreta la autonomía (artículos 120 y 121). La autonomía es evidente en cuestiones de calado en los centros educativos, como:

- Definir su proyecto lingüístico en función de su realidad sociolingüística y los objetivos de su proyecto educativo.
- Definir el modelo de persona que quiere ayudar a desarrollar mediante su proyecto educativo. Este perfil del alumnado conlleva la definición del perfil competencial docente, de su claustro. Perfil que se debe tener en cuenta a la hora de incorporar nuevas personas al claustro.
- Definir reglamentos de régimen internos específicos. Consideramos que debiera haber mayor autonomía en otros ámbitos, pues cada proyecto educativo es distinto, dado su comunidad educativa y sus necesidades también lo son. Sería deseable atribuir a cada centro los recursos necesarios para atender a su comunidad y autonomía, para poder gestionar dichos recursos de forma eficiente.
- Los currículos debieran ser orientativos, cuestión que en este momento no lo son y estar al servicio de la comunidad educativa: organización escolar, evaluación, metodologías activas...
- Organización de los tiempos docentes de atención directa y los tiempos no lectivos de los y las docentes: seguimiento del alumnado, relación con las familias, coordinación con los demás docentes, planificación... Pero también es muy importante encontrar momentos para hablar y debatir sobre pedagogía; innovar, mejorar, consensuar, formar, implementar, evaluar las mejoras.

- Organización de los horarios de los escolares.

A nivel internacional todos los estudios que se han realizado en los últimos años por organismos o agencias como EURYDICE, McKinsey o PISA, confirman la correlación positiva entre la autonomía de los centros escolares y los resultados que se obtienen. PISA también sugiere que cuando se combina de manera adecuada autonomía y rendición de cuentas los resultados del alumnado suelen ser mejores.

Por lo tanto, la autonomía puede ayudar a alcanzar los fines de la educación y permitir que los claustros se conviertan en “comunidades profesionales que aprenden” y clave para el éxito de su cultura organizativa y la claridad de su proyecto. Esto haría mejorar a los centros en:

- Eficiencia.
- Sentimiento de pertenencia al proyecto de todo el equipo.
- Liderazgo compartido con aportaciones al proyecto educativo común.
- Clima social favorable, tanto de las familias como de los/as profesionales en torno al proyecto educativo del centro.
- Mayor cohesión y coherencia. Claustros con un objetivo común en un proyecto educativo consensuado.
- Mejora la motivación del alumnado hacia los quehaceres de su proceso formativo, ya que sus necesidades e intereses han sido tomados en cuenta.

1.4. Respuesta de Mariví Pérez Fernández

¿Qué se gana con la autonomía de centros? Pues que el centro se pueda autogestionar desarrollando un proyecto acorde a las necesidades del propio centro ante un proceso pedagógico que atenderá a la identidad de ese centro, al tipo de alumnado, a sus familias y también a la localidad en la que se encuentra el centro.

El tener autonomía te da la capacidad de poder organizar tu centro en base a las necesidades que tiene y que conoces. La autonomía mejora en:

- Obtener mejores resultados.
- En que vamos a trabajar en un proyecto en el que creemos.
- En que se puede hacer realidad esos programas o esos objetivos que nos marcamos y se pueden implementar.

Hay algo muy importante y es que los claustros con ese programa de autonomía van a estar más motivados, más implicados y más participativos. Porque así creen y el creer hace que tú puedas desempeñar mejor tu labor.

El tema de la autonomía de centro es complicado y claro que exige una responsabilidad pero cuando tienes en tus manos esa responsabilidad lo que haces es trabajar de otra manera y te implicas de otra manera. Entonces los equipos directivos necesitamos esa autonomía para poder gestionar el centro. Luego viene la segunda parte de las personas implicadas en ese proyecto y ésta es la situación compleja. La autonomía de centros me parece muy positiva siempre con una rendición de cuentas pero hay que rendir cuentas de un proyecto que se ha creado conjuntamente y que hemos liderado todo un equipo docente. A mí la evaluación me preocupa porque no todos los centros son iguales, las realidades de los centros son diferentes. Si hay que rendir cuenta de

otros proyectos o múltiples planes puede ser complicado para los equipos directivos. Creo en la autonomía de centros, que hay que rendir cuentas pero sobre todo de ese proyecto que cada uno ha construido para ese centro en concreto con esa autoevaluación con el conocimiento del trabajo que se realiza día a día.

1.5. Respuesta de Ane Arribillaga Sagastibeltza

Muchas veces se hace referencia a autonomía de centro cuando no existe un marco normativo que regule ciertas cuestiones, parece como si fuera el cajón de sastre.

No tender a regular la excepción, sino regular para ofrecer el mejor servicio público posible. Entendemos la autonomía de los centros como la capacidad para tomar decisiones en un lugar y en un contexto determinado, por parte de las personas implicadas en la acción educativa que desarrollan, en común, de manera colaborativa, haciendo prevalecer lo educativo sobre lo administrativo y de gestión, un proyecto educativo propio y contextualizado, siendo este proyecto diseñado, desarrollado y evaluado por la comunidad educativa, es decir, que son en definitiva las partes implicadas en la misión o señas identificativas del propio centro las verdaderas protagonistas.

La autonomía de los centros tiene tres claras vertientes:

1. Autonomía pedagógica para desarrollar el proyecto pedagógico, la línea pedagógica propia del centro, la que va a definir las señas de identidad del centro, la adaptación y concreción de los objetivos y contenidos curriculares, los aspectos metodológicos, la planificación de las actividades docentes, la atención a la diversidad, la acción tutorial, el plan de actividades complementarias y de formación, adecuando todo ello al contexto y a las características de la comunidad educativa, en consonancia con su filosofía y mirada de centro.
2. Autonomía organizativa para fomentar una verdadera participación de toda la comunidad educativa y permitir la máxima flexibilidad posible, en lo relativo a la organización de los tiempos y espacios escolares, los agrupamientos del alumnado, la organización del equipo de profesores y profesoras en torno al proyecto del centro y a su mirada y modelo de convivencia.
3. Autonomía de gestión de los recursos para desarrollar los proyectos del centro de tal forma que tanto la gestión de los recursos humanos como de los recursos materiales y económicos sean los más adecuados para el desarrollo del proyecto de centro. Gran parte de las soluciones a las necesidades y posibles carencias del sistema educativo y de los centros escolares, pueden encontrarse en el ejercicio de la autonomía por parte de los centros. La autonomía pedagógica, organizativa y de gestión permiten avanzar hacia la mejora continua del centro y hacia un mayor logro de los objetivos educativos para todo el alumnado. La autonomía de los centros permite a estos hacer frente a sus problemas y preocupaciones de una manera mucho más precisa, reflexiva y motivadora. Una mayor autonomía debería, a su vez, posibilitar una mejora de las infraestructuras escolares y en la formación del profesorado y de todo el equipo humano que participa en el desarrollo del proyecto de centro, todo lo cual nos lleva a tratar también la necesidad de una mayor estabilidad del profesorado. Necesidad de fidelizar al profesorado con el proyecto de centro, fortalecer el vínculo con el proyecto. La autonomía de los centros permite avanzar hacia una mayor parti-



participación de la comunidad educativa, que siente suyo el proyecto del centro, que se siente capaz de contribuir de manera significativa a la comunidad. De esta manera, la autonomía de los centros permite avanzar hacia una educación más inclusiva, equitativa y de calidad.

1.6. Respuesta de Maite Pellejero Olcoz

La propia definición de autonomía nos sitúa en el contexto. Autonomía es la facultad de la organización para gobernarse de acuerdo con sus propias leyes y organismos, que puede obrar según su criterio, a pesar de estar integrada en una entidad superior. Los centros educativos son las unidades que se encuentran dentro del sistema educativo.

Esta autonomía en los centros privados concertados, mantenidos con fondos públicos, está basada en la CONFIANZA.

¿En qué mejorarán los centros si conseguimos mayor autonomía?

- Autonomía pedagógica.

Nos permite poder elegir la manera en que nuestro alumnado alcanza competencias técnicas, personales y sociales. Esta acción mejora el proceso de enseñanza-aprendizaje. Como centro de FP, estas competencias garantizan que el alumnado al finalizar los estudios forme parte de una ciudadanía comprometida, y puedan insertarse en el mundo laboral.

Otra de las mejoras derivada de la autonomía organizativa es la estabilidad de los profesionales que viene originada por la autonomía en la contratación de personal. Favorece la elección de personas con un perfil acorde a las necesidades del centro, lo que implica la estabilidad de los profesionales. Y esta estabilidad ayuda a compartir un mismo propósito y favorece el desarrollo de la estrategia.

Por otra parte, el hecho de que la dirección del centro pueda establecer los criterios que considere oportunos en el reparto de tareas, asignaciones de módulos formativos y organización de los horarios favorece el buen desempeño de la labor docente y se consigue un mejor funcionamiento del centro.

Organizativamente el centro al disponer de autonomía puede impulsar aquellos ejes que considera necesarios para la consecución de la misión del centro. En nuestro centro tenemos como ejes la internacionalización, innovación y compromiso.

- **Autonomía de gestión.**

La autonomía favorece la agilidad en la gestión de personal. Permite realizar sustituciones de personal, principalmente de profesorado, de manera dinámica, evitando la interrupción de la labor docente.

Esta autonomía de gestión permite también la utilización los recursos económicos de manera eficiente. El poder adquirir materiales óptimos para el desempeño de la labor docente mejora el proceso de enseñanza-aprendizaje.

2. Pregunta 2

¿Hasta dónde la autonomía? Contratación de personal, nombramiento de cargos, autonomía pedagógica...

2.1. Respuesta de Ane Arribillaga Sagastibeltza

En relación con “hasta dónde”, de las tres vertientes de la autonomía, tal vez debamos apuntar, fundamentalmente, a la autonomía de gestión. En este sentido, en primer lugar, los centros escolares deben tener la capacidad de intervenir, de una manera relevante, en los procesos de establecimiento, selección y adjudicación de los puestos docentes, en la determinación de características de los puestos docentes y/o perfiles profesionales que respondan al proyecto educativo del centro, que no prevalezcan ciertos derechos laborales que van en contra de los intereses y necesidades de los centros y alumnado porque todo ello dota de fortaleza a los proyectos propios, con el objetivo de contar con un profesorado más implicado en el proyecto del centro. Y, en segundo lugar, la normativa educativa debe dotar a los centros escolares, y más concretamente a los equipos directivos, de una mayor capacidad de gestión de los recursos humanos y económicos.

2.2. Respuesta de Mariví Pérez Fernández

Esa es una pregunta muy compleja por un lado. Yo no querría tener la responsabilidad de tener que contratar y decidir al profesorado porque formo parte de la escuela pública, pero si hablamos de que queremos crear un proyecto dónde hemos partido de una reflexión de un análisis de una evaluación en toda la comunidad educativa. Por ejemplo, mi centro con las características que tenemos queremos ir hacia la inclusión y la atención a la diversidad que es nuestro buque insignia. Ahora viene la segunda parte... hacemos un gran proyecto dónde las personas que participan en ese proyecto es toda la comunidad educativa incluidas las familias y parte del alumnado. El mes de mayo y junio para los equipos directivos es terrible porque estamos esperando a que puedan coger la plaza determinados profesores o profesoras. Para mí es uno de los factores que más me cuesta en la dirección. Claro que quiero decir qué personal puede venir al centro,

que esté capacitado, que crea en el proyecto, que venga a trabajar en ese proyecto y si esa persona no tiene esa capacidad no puede venir. Pero ¿quién cataloga esto? Nos encontramos muchas veces con dificultades serias de poder desarrollar los proyectos educativos. De esta manera sí querría esa responsabilidad pero de otra no.

2.3. Respuesta de losu Mena Sarasola

- Tiene que haber unas bases comunes para todos los centros.
- Oposición autonomía/funcionariado. ¿Queremos que los docentes dejen de ser funcionarios?
- El liderazgo tiene que ser compartido y basado en el consenso, no en la imposición.
- La escuela no es una empresa.

2.4. Respuesta de losu Repáraz Leiza

Ya desde la LOE se contemplaba que las administraciones educativas fomentarán y potenciarán la autonomía de los centros, evaluarán sus resultados y aplicarán los oportunos planes de actuación (por ejemplo, el currículo de las diferentes etapas y ciclos, en uso de su autonomía).

Todavía hablamos de autonomía con recelo; sin embargo, las tres cuestiones que plantea la pregunta, ya se llevan a cabo en las Ikastolas desde hace años con transparencia y responsabilidad institucional ante la comunidad educativa y la Administración. Esto debiera conllevar un nuevo reto para las administraciones educativas, definiendo los roles de los/las inspectores/as en el acompañamiento de equipos de dirección en la labor de alinear a su equipo y trabajar para la mejora y transformación educativa.

La autonomía pedagógica, se evidencia en muchos centros que están desarrollando proyectos educativos diversos. Es interesante avanzar en esa dirección experimentando y pilotando nuevos modelos educativos haciéndoles el seguimiento y valoración correspondientes.

2.5. Respuesta de Mikel Rodríguez Aguirreche

Yo coincido con Anne en la importancia del equipo humano y por supuesto en la selección del mismo. En los colegios concertados está regulado por medio de una Orden Foral que establece esos méritos u objetivos que debe tener un profesional para poder ser contratado en un centro y hay un porcentaje en el que hay una entrevista personal y se evalúan también otra serie de aspectos. En la entrevista personal descubren aspectos mediante la conversación. La realidad es que el equipo humano de un centro educativo es clave para desempeñar el proyecto y tiene que creer en ese proyecto e involucrarse en algo tan importante como la educación de los niños y de las niñas.



3. Pregunta 3

Situación actual. Autonomía de gestión y pedagógica. Posibilidad de definir perfiles de profesorado ligado a proyectos de dirección. ¿Es posible hacerlo? ¿La administración ayuda o impide? ¿Es igual en centros públicos que concertados?

3.1. Respuesta de Ane Arribillaga Sagastibeltza

En los centros públicos contamos con menor autonomía organizativa y de gestión que en los concertados. Para poder desarrollar realmente la autonomía de los centros, estos deben de tener la capacidad de seleccionar y establecer los perfiles del profesorado. Así viene a señalar el informe de la OCDE "Teachers matter". El informe señala la necesidad de establecer vías que contribuyan a atraer, desarrollar y retener maestros/as efectivas en las escuelas para afianzar prácticas docentes innovadoras y exitosas en las escuelas. Tiene sentido pensar que la capacidad de desarrollar proyectos propios resulta muy complicada y difícil si los centros no pueden contar con una plantilla de profesorado que comparta ciertas convicciones y formas de trabajar. Este es un tema espinoso para los sistemas funcionariales como el nuestro. Lo que sí puede demandarse es una autonomía para la formación permanente del profesorado que tome impulso de los proyectos que nacen en las escuelas, generando oportunidades para que los docentes puedan innovar, intercambiar experiencias y aprender en comunidad. El profesorado debería poder permanecer y comprometerse con la actividad del centro, al menos, por el período que dura la dirección que promueva un proyecto innovador propio. Para ello la dirección debería poder establecer los requisitos de formación, méritos específicos de los puestos de trabajo del centro tanto para el profesorado funcionario como interino y tener la posibilidad de prorrogar o proponer la renovación del puesto de destino si es interino para de esta manera asegurar la calidad y viabilidad del proyecto. La administración, en este momento, impide hacerlo. Cuestiones tan sencillas como la de establecer notas

relativas al proyecto de centro, “Consultar metodología en el centro” pudo realizarse hasta hace dos años y luego fue imposible. Solamente se admitió anotar que el centro pertenece o no a una red Hezigarri.

4. Pregunta 4

Liderazgo. En la pública la mayor parte de las direcciones son nombradas ¿Por qué ocurre eso? ¿Estáis de acuerdo con el sistema actual de dirección escolar? ¿Cómo es en la concertada?

4.1. Respuesta de Maite Pellejero Olcoz

En nuestro caso, somos un centro concertado con la peculiaridad de ser una cooperativa de profesionales. Las personas que forman parte de la cooperativa adquieren la responsabilidad en la asunción de cargos. Contamos con la asamblea de socios que elige de entre sus miembros al Consejo Rector, quien marca las líneas a seguir por la cooperativa y elige a la persona que asumirá la dirección del centro.

En cuanto al tiempo de permanencia de una persona en dirección tenemos establecido en nuestro funcionamiento la rotación de los puestos directivos, siendo deseable que no se supere dos planes estratégicos de tres años. Con ello conseguimos la participación del mayor número de personas de la cooperativa en la gestión, lo cual es muy enriquecedor.

4.2. Respuesta de losu Repáraz Leiza

En el conjunto de las Ikastolas no existe una única fórmula para nombrar las direcciones y los equipos directivos. Nuestras ikastolas son cooperativas de padres y madres y en todos los casos la decisión la toma el Consejo Rector de la Cooperativa teniendo en cuenta la opinión del Claustro.

En las ikastolas entendemos como directivo/a la persona que desempeña funciones de responsabilidad y liderazgo, convirtiéndose en referente y ejemplo, para las personas que componen el centro. Y para nosotros dirigir supone LIDERAR y ASUMIR responsabilidades estratégicas además de mostrar predisposición y actitud adecuada hacia las necesidades del alumnado, familias, profesionales y en última instancia de la sociedad. Sus dimensiones de intervención son:

- Estrategia / resultados. ¿Qué hago?
- Personas de la institución / sociedad. ¿Para quién lo hago? ¿Qué necesitan de mí?

El directivo o directiva debe:

- 1º Aplicar e impulsar el trabajo con propósito, haciendo que cada componente del equipo desarrolle su máximo potencial.
- 2º Generar un sentimiento de pertenencia único, partiendo desde el compromiso propio hacia la consecución de unos objetivos compartidos.
- 3º Aplicar el “reconocimiento” como una herramienta sincera y que fortalezca el desarrollo potencial de las personas que componen el ecosistema que compartimos.
- 4º Generar un entorno ético y profesional que potencie los buenos tratos y las buenas relaciones entre las personas.

- 5º Hacer uso, de la creatividad y la credibilidad, como fuente de inspiración convirtiendo a la persona directiva en un o una “influencer” para el resto de personas.
- 6º Crear equipos de trabajo, donde se distribuyan responsabilidades.

4.3. Respuesta de Mikel Rodríguez Aguirreche

En los centros concertados que no son cooperativas la designación del directivo corresponde a la titularidad. Se procura en el ámbito directivo formar al profesorado que tiene cierto perfil para desempeñar esa tarea. Existe desarrollo de perfiles profesionales, es decir, hay personas que saben que su desarrollo profesional en el centro puede desembocar en tareas directivas y se les va procurando una formación a lo largo de un tiempo para que en un momento dado coja el testigo y trate de desempeñar su tarea con el liderazgo adecuado.

4.4. Respuesta de losu Mena Sarasola

Podríamos mejorar el liderazgo educativo profesionalizando la dirección y mejorando retribuciones, formación (inicial y permanente), la autonomía y la carrera profesional (consolidación complemento, etc).

4.5. Respuesta de Ane Arribillaga Sagastibeltza

Es difícil que el profesorado asuma funciones directivas por muchos motivos. También hay una falta de reconocimiento social, económico y profesional de la figura directiva. Es necesaria una formación y profesionalización de la carrera. En el ámbito público la posibilidad de desarrollo profesional está muy limitada. El sistema actual de selección de cargos directivos otorga un peso relativo al propio claustro de profesores y profesoras. Una mayor autonomía haría referencia a una mayor capacidad de decisión (relevancia, peso) de los propios claustros de profesores. Una mayor autonomía y una normativa que avance en dicha autonomía, permitiría al claustro ir preparando y facilitando la conformación de los equipos directivos en el propio centro, progresivamente, con tiempo. Por otro lado, es necesario aumentar los incentivos para dichos cargos. Es la pescadilla que se muerde la cola: no hay autonomía, ni incentivo suficiente, y claro, el Departamento no encuentra profesorado dispuesto. Un proyecto propio de centro y mayores incentivos (económicos, sociales, profesionales), facilitarían mucho la disponibilidad del profesorado...

Podríamos mejorar el liderazgo educativo.

Mesa redonda 2: El papel de las familias y alumnado en el desarrollo de la autonomía. La igualdad de oportunidades como fin último de esta autonomía

Moderador: Alberto Arriazu Agramonte

Participan: Marta Díez Napal, (Coordinadora de Sortzen, consejera del CEN), Noelia Echarri Arana, (Representante de HERRIKOA) María García Flecha, (Presidenta de Britila), Ainara González Rubio (Igualdad de género, Consejo Navarro de Igualdad, consejera del CEN), Teresa Mòdol Betriu, (Presidenta de CONCAPA, consejera del CEN), M^a Luz Sanz Escudero (Presidenta de CERMI Navarra, consejera del CEN).

1. Pregunta 1

La educación se da en los centros. Desde mi punto de vista para mejorar la educación hay que mejorar los centros. ¿Los centros/los equipos directivos tienen suficiente capacidad de decisión para mejorar sus centros en aspectos organizativos y pedagógicos?

1.1. Respuesta de Marta Díez Napal

Me imagino que dependerá de los centros pero creo que sí, que deberían tener suficiente capacidad de decisión siempre que haya una comunicación con el resto de la comunidad educativa, es decir, siempre que todas las decisiones se compartan y se tenga en cuenta a los diferentes entes.

1.2. Respuesta de María García Flecha

Sí, su capacidad de decisión para ambos aspectos es, en mi opinión suficiente. De hecho, se observan grandes diferencias entre unos colegios y otros, y dentro de un mismo colegio se observan fuertes cambios dependiendo de si tienen un equipo directivo u otro.

Esto es, por tanto, indicativo de que su capacidad de decisión es elevada.

1.3. Respuesta de Teresa Mòdol Betriu

Aunque todo parece indicar que se avanza hacia una consolidación del principio de autonomía, ésta no es absoluta y no será nunca una realidad si no se producen cambios. Snyders decía que "La escuela como universo protegido e islote de pureza es un milagro que no existe".

Se trata de un camino hacia una meta, en la que deberán concurrir la responsabilidad de educadores y la demanda que la sociedad formula a las instituciones, pero hay algunas variables que perturban la calidad de las instituciones como podrían ser:



- La excesiva regulación normativo-legal.
- La exageración del control externo sobre los centros educativos.
- La categorización externa de los centros por criterios de eficacia simple.
- La imposición de una oferta curricular cerrada y definida fuera de los centros.

La autonomía se podría materializar en manifestaciones como:

- Delimitación específica de sus metas.
- Consolidación de su perfil cultural.
- La promoción de la creatividad.
- Gestión de sus recursos.
- Promoción de la investigación e innovación.

A nivel interno, la autonomía institucional ha de verse reflejada en la conveniente descentralización de responsabilidades, basada en la confianza y capacitación, lograda a través de la formación.

Déjenme terminar con una anécdota muy conocida y para que reflexionemos sobre el centralismo y la regulación común.

Un Primer Ministro francés preguntó la hora y al saberla dijo: “si son las 11 de la mañana, en este momento, en todos los liceos franceses se está estudiando latín”.

1.4. Respuesta de Noelia Echarri Arana

Parece que la respuesta que debemos dar a la pregunta es positiva, ya que en nuestra comunidad no existen dos centros iguales. Es evidente que todos los centros parten de una base y sobre ella cada centro construye su proyecto de centro en función de las líneas de trabajo que establezca, principalmente, el equipo directivo. Un equipo directivo que cuente con la motivación adecuada, sin lugar a dudas, conseguirá que su centro educativo se convierta en un referente. Ya que aunque, existen variables que se escapan

al control de las direcciones de los centros, la motivación resulta ser, a nuestro juicio una pieza clave en la búsqueda de soluciones.

Sin embargo entendemos que si queremos seguir caminando hacia un sistema educativo público de calidad, debemos caminar hacia una armonización de unos estándares mínimos que deben cumplirse en todos nuestros centros educativos. Dejar en manos de la implicación de los equipos directivos la resolución de problemas que afecten a la equidad o la igualdad de oportunidad, puede ser un arma de doble filo.

1.5. Respuesta de Ainara González Rubio

Los centros a través de sus equipos directivos, gracias a la autonomía pedagógica, de organización y de gestión tienen capacidad suficiente para detectar sus fortalezas y debilidades, de adaptación al contexto en el que se encuentran, a las familias y al entorno cambiante, además de definir en su proyecto educativo de centro qué tipo de enseñanzas van a dirigir a todo su alumnado para que reciban una enseñanza de calidad en igualdad de oportunidades para todas las alumnas y alumnos. Además, un aspecto de la nueva ley incluye que en el proyecto educativo de centro se incluirá un plan de mejora del centro que se revisará periódicamente.

1.6. Respuesta de M^a Luz Sanz Escudero

Las diferentes leyes de educación, desde hace años han recogido la autonomía de los centros, pero muchas veces, no se ha llevado a cabo. No sé si es más fácil decir “no lo puedo hacer”, “estoy encorsetado”, “el departamento no me deja hacer esto...”, cuando legislativamente sí podrías haber hecho cosas que igual nos hubieran hecho evolucionar de otra manera y ahora estaríamos en otro punto.

Yo tengo una visión un poco diferente a la que mis compañeras de mesa están diciendo, porque al alumnado que yo represento es el de necesidades educativas especiales. La visión que tenemos nosotros es de una educación inclusiva, que nos cuesta muchísimo que se asuma como respuesta a nuestro alumnado. Y para poder llevarla a cabo se necesita que los centros apliquen esa autonomía para adaptarse a las diferentes circunstancias de cada alumno /a. Llevamos muchísimos años hablando de integración y a veces da la sensación de que vamos para atrás.

Y eso, a veces hace que, sobre todo en nuestro caso, cuando vas a pedir cosas que te parecen que son las lógicas que te tienen que dar y porque la legislación también te avala y muchas veces la contestación es no.

Por lo tanto, aunque creo que sí tienen, la realidad es que demuestran que no, porque no la ejercen.

Estoy hablando en general. Por supuesto que hay casos que sí lo hacen, pero hay muchísimos colegios en Navarra, no solo los que han partido en la mesa anterior que igual pueden ser referentes. Hay 300, 400 o 500. De esos, ¿cuántos están ejerciendo ese derecho? Es un poco la sensación que tenemos.

Y luego, que es más difícil que eso se dé en colegios de Pamplona que en un colegio rural. En los rurales, cualquier alumno o alumna, da igual la característica que tenga, probablemente forma parte del colegio y todos lo consideran parte del colegio. Pero en los urbanos, a veces hay alumnado con discapacidad y con otras características, cuyo

tratamiento nos hace retrotraernos a los años 70, cuando solo estaban calentando la silla al fondo de la clase.

2. Pregunta 2

¿Cómo pueden ayudar las familias a mejorar los centros?

2.1. Respuesta de M^a Luz Sanz Escudero

A veces cuando vamos a hablar con los profesionales, sentimos que nos consideran los enemigos nº 1.

Cuando vamos allí, nos da la sensación de que tenemos en frente a alguien que ya está con las uñas afiladas antes de saber lo que vamos a decir: están a la defensiva. Por lo que es muy difícil esa transmisión de información entre unos y otros, así como la colaboración.

Esto es en general porque como te digo, hay casos que no lo son.

Y creo que en este momento estamos en general en la sociedad en un momento ya no por la pandemia, antes también, en que la participación en cualquier cosa es difícilísima.

O sea, casi hay que tirar de la gente para que participe y no se dan cuenta que sin esa participación es difícil que las cosas cambien. Igual yo soy de las mayores en esta mesa y tengo otra experiencia en el sistema educativo en el que yo participé porque había muchas madres que participaban, sobre todo lo subrayo, madres, pero cada vez veo que es más difícil la participación. Probablemente igual ahora hay más madres que trabajan que en mis años, pero por lo que veo, tampoco es eso, sino que en general, la sociedad es muy poco participativa y deja que los demás hagan las cosas. “Bah, ya lo hacen bien”, o “con tal de no complicarme, no me meto”.

Sí que podríamos mejorar porque pienso que la visión que tenemos las familias de nuestros hijos e hijas y que podemos trasladar a los colegios, pueden ser o debería ser para aportar información complementaria de cómo nuestros hijos e hijas se desenvuelven en otros ámbitos que no son el educativo y entre todos poder mejorar y ajustar esa respuesta. Pero a veces tampoco nos pone fácil la participación.

2.2. Respuesta de Ainara González Rubio

Las familias son un componente fundamental dentro de la comunidad educativa, ya que son el primer agente socializador y educativo del alumnado. Para que las familias puedan ayudar a mejorar los centros, tiene que haber una buena comunicación y colaboración entre éstas y el centro educativo, que sea bidireccional y cree un clima de confianza y respeto.

2.3. Respuesta de Noelia Echarri Arana

Sin lugar a dudas las familias somos un pilar fundamental en todos los centros educativos. Son nuestros hijos e hijas los verdaderos protagonistas de la acción educativa y las familias podemos aportar mucho en nuestros centros. Sin embargo, no debemos perder de vista que para que podamos ayudar debemos sentir que nuestra ayuda es tenida en cuenta. Y son las apymas la figura ya creada para facilitar la interrelación entre

las familias y la escuela. Participando activamente en nuestra apyma conseguimos que nuestros centros educativos sean espacios vivos donde las familias no sean un mero elemento de recurso cuando se produce un problema puntual con nuestros hijos e hijas.

Sin embargo, para que las familias podamos contribuir a mejorar la calidad educativa de nuestros centros, no debemos perder de vista que las direcciones de los centros nos deben tener en cuenta. Y tenernos en cuenta no es sólo recurrir a las apymas cuando existe un problema puntual o una necesidad económica puntual, tenernos en cuenta es contar nuestras propuestas, posibilitar encuentros con nosotras, hacernos partícipes de procesos concretos que se pretenden llevar a cabo con carácter previo al inicio de los mismo, etc...

Así mismo sería necesario que las familias y las apymas tengamos más importancia a la hora de tomar decisiones en el Consejo Escolar de los centros. Actualmente dada la composición de los mismos, las familias carecemos de todo poder de decisión imponiéndose los criterios del profesorado y el equipo directivo.

2.4. Respuesta de Teresa Mòdol Betriu

Todos sabemos que el primer y más importante agente socializador de los niños y las niñas, es la familia. Los centros no son instituciones sin conexión entre sus miembros, ni tampoco la suma algebraica de todos, la aportación de cada uno de ellos creará un espíritu de pertenencia, de compañerismo y de realización personal. Los centros y las familias son las dos grandes instituciones educativas de las que disponen los niños y niñas para construirse como ciudadanos; es por ello, que no podemos olvidar las responsabilidades que las familias tenemos. La participación de las familias se ciñe, no en todos los centros educativos, a la elección del centro, las reuniones formales con los profesores y a la organización de las actividades extraescolares. Según San Fabián "cuando unos van otros vienen", es decir, que los padres, madres y profesorado se encuentran en el camino pero no coinciden en actividades conjuntas. El papel que ambos agentes deben desempeñar no es fácil de delimitar pero si es necesario que el profesorado sea consciente que son ellos quienes deben facilitar e invitar a la participación de las familias en la vida del centro.

La familia debe ser protagonista de la organización del día a día de sus hijos e hijas, sean partícipes de los aprendizajes que deben y van adquiriendo, de colaborar dentro y fuera del centro en el desarrollo de programas o propuestas que se consideren favorables para el desarrollo autónomo y responsable de los niños y niñas. Los centros deben aprovecharse de las experiencias que como agentes educativos son los padres, pueden aportar. En definitiva, tenemos que favorecer canales de comunicación y crear momentos y oportunidades que favorezcan la relación y convivencia, para ello se precisa de una actitud abierta, cercana, colaborativa, cooperativa y muy respetuosa entre ambos agentes.

2.5. Respuesta de María García Flecha

La implicación de las familias, como parte de la comunidad educativa, es fundamental para la mejora del centro. Es importante que las familias conozcan y se alineen con los valores del centro y la metodología educativa de forma que refuercen en casa el men-

saje que el menor recibe en el centro. Para ello la comunicación debe de ser fluida en ambas direcciones.

2.6. Respuesta de Marta Díez Napal

Creo que en este tema es fundamental la participación pero también creo que actualmente vivimos en un nivel de individualismo y nos cuesta mucho sacar la visión de ahí. Por eso, los trabajadores que hay en el centro junto con las familias debemos intentar generar esa pedagogía de trabajar todos y todas juntos y juntas, cada uno en su área, pero poner todos ese granito de arena. Creo que si todos queremos una educación mejor para nuestros hijos e hijas esta es la ruta que ha de seguirse.

3. Pregunta 3

La participación de las familias es imprescindible en nuestros centros. ¿Cómo se puede mejorar la participación de las familias?

3.1. Respuesta de Marta Díez Napal

El sábado recibí una formación en la que la persona que lo daba nos decía que cada persona tiene una parcela en la que podemos incidir cada uno y cada una con su proyecto de vida su proyecto de educación siendo conscientes de que habrá otras parcelas que enriquecerán la mía y que yo podré enriquecer las suyas siempre con ese concepto de apertura, de compartir, de colaborar y siempre cuidando de la parcela de cada uno y siendo conscientes de que todos tenemos algo que decir y que hacer que es importante.

3.2. Respuesta de María García Flecha

Es fundamental que se facilite la participación, principalmente en el caso de las familias inmigrantes que, en muchos casos, provienen de culturas donde no se tiene en cuenta la participación de las familias en la educación de los menores. Esto se ve acentuado si las familias tienen escasa o nula formación e incluso desconocen el idioma, con lo que el sentimiento de inferioridad hace creer que su aportación es irrelevante.

Otro aspecto clave es que la participación sea “escuchada” es decir, que o bien sea atendida o bien se razone por qué no es atendida. Las decisiones arbitrarias desmotivan la participación.

3.3. Respuesta de Teresa Mòdol Betriu

En estudios realizados en varios centros educativos, se realizaron varias encuestas a las familias y los datos arrojados fueron muy interesantes.

Las familias creen que su participación en el Consejo Escolar es fundamental pero ven su papel un poco limitado.

Crean que los centros deberían impulsar más la participación de las familias en los procesos de enseñanza de aprendizaje, mediante proyectos.

La comunicación también es un proceso a mejorar. Las relaciones suelen llevarse a cabo vía tutor o tutora, que actúa como interlocutor o interlocutora, a través de las apymas o en el desarrollo de actividades extraescolares.



3.4. Respuesta de Noelia Echarri Arana

Se debe afianzar el papel de las familias como parte fundamental dentro de los centros educativos. Las familias deben sentir que cuentan en sus centros y la administración debe garantizar que ello sea posible. La actual situación de pandemia que vivimos desde hace un par de años, ha puesto en jaque la participación de las familias y la comunidad educativa en su conjunto debe trabajar para recuperar el papel protagonista que las familias tienen en los centros. No cabe duda que un centro educativo donde toda la comunidad educativa trabaja de la mano y rema en la misma dirección es un centro que va en el buen camino.

El próximo mes nos enfrentaremos a un nuevo proceso de prematrícula y no hay mejor labor de matriculación en nuestros centros que la información que las familias compartimos de nuestra escuela entre nuestros conocidos. Y este boca a boca será positivo si las familias nos encontramos a gusto en nuestro centro educativo. Y ello se da cuando uno siente que forma parte de su día a día.

Así mismo, tal y como comentábamos anteriormente, dotar a las familias de un mayor peso en los consejos escolares es una herramienta para mejorar la participación. Se hace necesario revisar el papel de las familias en el consejo escolar, ya que, dado el proceso de toma de decisiones (por votación) en el seno de los consejos escolares, el papel de las familias es poco relevante para la mayor parte de los aspectos que se trabajan en el consejo escolar.

3.5. Respuesta de Ainara González Rubio

Un aspecto a mejorar sería la participación ya que, por horarios y disponibilidad, muchas veces las familias no pueden participar.

También es necesario que conozcan cómo pueden participar dentro de la comunidad escolar, a través del Consejo Escolar, de Asociaciones de Madres y Padres, la creación

de Escuelas de Madres y Padres, en actividades planificadas del centro, como voluntariado en salidas escolares, talleres de formación en la línea del proyecto educativo de centro, diferentes asociaciones del entorno... implicándose en la educación que van a recibir sus hijas e hijos.

3.6. Respuesta de M^a Luz Sanz Escudero

Para decir algo diferente a lo que están diciendo mis compañeras de mesas, creo que la participación se aprende y la escuela es donde se debe aprender esa participación. Probablemente ha habido muchos años en que hemos estado en las escuelas y no hemos participado. Y esos son los padres que probablemente ahora nos estamos encontrando, y eso hace a veces que no participen.

Y también puede haber otro tipo de familias que, por sus características, no pueden, o no quieren. Probablemente es que tienen otras prioridades en su vida, que es por ejemplo comer, y entonces tienen que trabajar por lo que la participación puede ser imposible.

Todas esas cosas también las tenemos que tener en cuenta, y si queremos que ese tipo de familias participen, deberíamos hacer las cosas de otra manera. Es difícil que se participe cuando, a veces, se proponen actividades en la escuela a las que no pueden acceder porque tienen un coste que no pueden asumir, con lo cual, las estas excluyendo. ¿Cómo van a participar en algo que no los ha tenido en cuenta?

Creo que tenemos que darle una pensada. Estamos en una sociedad individual, lo tenemos claro. Los partidos políticos, las comunidades de vecinos... se las ven y las desean para encontrar candidatos. Es algo general de la sociedad, pero creo que hay que enseñar al alumnado y que el alumnado aprenda a participar, porque eso le hará participar cuando sea adulto.

Y luego, que hay que tener en cuenta que hay familias que tienen muy difícil esa participación.

4. Pregunta 4

Los centros educativos actuales ¿Generan o crean igualdad de oportunidades efectivas en todo el alumnado independientemente de su origen y condición?

4.1. Respuesta de M^a Luz Sanz Escudero

La respuesta es también, depende. Depende de los colegios y de otras muchas cosas: depende del profesor que te toque, de la etapa educativa en la que estés...

Depende de tantas cosas, que las familias se cansan de depender de tanto y no tener una vía clara por la que poder ir.

No quiero ser tan rotunda, pero hombre, a veces es difícil, y da igual que sean públicos que concertados, creo que ahí no hay diferencia.

Incluso a veces, en el mismo colegio, que nosotros también los llevamos por el boca a boca, por la respuesta educativa que se da en ese colegio, cambia un profesor y se va todo a pique.

Antes se ha hablado de los derechos laborales.

Aquí siempre digo algo que no se si va a ser políticamente muy correcto, pero es que lo siento. Yo entiendo los derechos laborales de los profesionales, de los docentes, así como los de los no docentes. Pero a veces, ese derecho laboral choca con el derecho del niño o de la niña a una respuesta educativa de calidad, y entonces, nunca sé cuál prevalece. A mí personalmente me parece que debería ser el del niño o de la niña, pero generalmente prevalece el laboral. Eso perjudica mucho a nuestro alumnado, sobre todo, al alumnado con discapacidad, porque muchas veces, esos derechos laborales de movilidad, de irme de aquí a allá, de muchas cosas, no nos dan la estabilidad que tanto estamos pidiendo al sistema educativo.

Tener cinco profesoras de audición y lenguaje en los tres años de Educación Infantil, dime qué continuidad le vas a dar a ese trabajo. Éste va aquí, el otro se cambia allá. Pues oye, desde Educación dadle estabilidad como os dé la gana, ¡pero ese niño o esa niña tiene un derecho que se le está vulnerando!

Creo que tenemos que empezar a hablar de esto también, para nosotros es muy importante, aunque sé que me voy a poner en contra a todos los sindicatos.

No estoy diciendo que no tengan derechos laborales, pero hay veces que tienen tantos derechos, que no son solo laborales, sino de otras cosas, que hace que eso afecte negativamente a ese alumnado, y, sobre todo, en el nuestro se nota muchísimo.

4.2. Respuesta de Ainara González Rubio

Por ley así debería de serlo, ya que uno de los fines de la educación es la educación equitativa de todo el alumnado, deberá de fomentar que todas las personas, grupos, que se encuentren en situación de vulnerabilidad, alcancen su máximo desarrollo educativo y social de manera que puedan acceder a una educación inclusiva en igualdad de condiciones, independientemente de origen, condición sexual, identidad sexual, religión, opinión.

Además de todos estos condicionantes, habría que hacer una mención especial a la discriminación de género, que subyace en todos ellos: los estereotipos de género, las amenazas a la seguridad de las niñas, los roles o el lenguaje sexista, están en la escuela porque están, de una forma más o menos visible, en la sociedad. Pero, a su vez, el centro educativo es un lugar privilegiado desde el que impulsar la promoción de la igualdad de género, en los contenidos curriculares, en las relaciones interpersonales entre el alumnado, entre estudiantes y docentes, y en las políticas educativas.

Proyectos educativos como SKOLAE, programa pionero impulsado en Navarra, están especialmente diseñados para promover la coeducación en los centros educativos, inspirando el trabajo de los centros y comunidades educativas de Navarra para facilitar a todo el alumnado la posibilidad de APRENDER A VIVIR EN IGUALDAD.

4.3. Respuesta de Noelia Echarri Arana

Los centros educativos deberían tener como premisa básica generar la igualdad de oportunidades efectiva en todo el alumnado. Y queremos creer que la gran mayoría de los centros se encuentran en esa línea. No obstante, existen situaciones concretas donde quizás no se genere esa igualdad de oportunidades y los centros recurran a otros recursos más sencillos para dar solución a diferentes “problemas” a los que se enfrenta el alumnado.

Debido a la masificación de las aulas, el profesorado muchas veces no puede atender de manera individualizada a las necesidades del alumnado. Si es un alumno medio, tiene oportunidades, pero si está por encima de la media, o por debajo, muchas veces no se le puede dedicar el tiempo y los recursos necesarios para fomentar su correcto desarrollo y aprendizaje, y por esto se ve penalizado.

4.4. Respuesta de Teresa Mòdol Betriu

Esa es la situación que se debería dar y que muchos centros educativos intentan con todos sus medios realizar, unos mejor y otros peor, pero hoy en día, creo que aún se generan desigualdades de oportunidades.

Si no dotamos a los centros de personal necesario para la gestión del alumnado, formación especializada para el profesorado y medios materiales y económicos, seguiremos creando dichas desigualdades.

La implicación del personal docente y no docente es esencial pero no basta con dicha buena voluntad, es necesario que las instituciones promuevan y faciliten esa ayuda.

4.5. Respuesta de María García Flecha

No en todos los casos. Seguramente hay algunos centros que lo consiguen, pero no es eso lo habitual.

Desgraciadamente las oportunidades del alumnado siguen dependiendo mucho de la familia en la que nacen. De hecho, dependen más de la familia en la que nacen que del colegio al que acuden.

La reducción de la exigencia académica y la creciente permisividad en las responsabilidades del alumnado con sus estudios está incrementando y el resultado es que aumenta la dependencia de las oportunidades efectivas respecto del origen y la condición.

4.6. Respuesta de Marta Díez Napal

Yo creo que en general todos estamos muy dispuestos a aportar algo pero creo que lo que también hace falta son recursos es necesario dotar a los centros escolares de recursos para que todas estas medidas se pueden llevar a cabo y finalmente los beneficiados y beneficiadas sean nuestros hijos e hijas.

Conclusiones

Manuel Martín Iglesias

Presidente del Consejo Escolar de Navarra

La autonomía y liderazgo de los centros se debe basar en la evaluación para conseguir la calidad educativa

La dirección educativa tiene un papel cada día más importante en el correcto funcionamiento de un centro ya que cada vez abarca más aspectos y asume más competencias.

La confluencia de los factores que se desarrollan a continuación resultan esenciales para que el desarrollo de la autonomía desemboque en una calidad educativa:

1. **Liderazgo profesional.** Los equipos directivos son clave a la hora de conseguir una alta calidad educativa debido a que estos profesionales son los responsables de trazar la metas a seguir y adoptar medidas para que se lleven a cabo, inspirar y motivar a los docentes, promover los valores del centro y habilitar canales de comunicación con las familias.
2. **Valores y objetivos.** Cuando las personas vinculadas al centro (profesorado, alumnado, familias...) comparten los principios sobre los que se asienta la institución y creen en los objetivos que persiguen, su satisfacción es mucho más alta, elevándose así mismo, la calidad educativa.
3. **Ambiente de aprendizaje.** Que los y las estudiantes y docentes dispongan de un ambiente educativo –tanto a nivel físico como psicológico– positivo, tranquilo y agradable es síntoma de que el centro está haciendo las cosas bien.
4. **Oferta formativa.** Como es lógico, en la evaluación de la calidad educativa tiene mucho que decir la metodología y los contenidos impartidos, así como los resultados logrados. Al fin y al cabo, el aprendizaje de sus hijos e hijas es uno de los objetivos finales que persiguen los progenitores a la hora de elegir un centro educativo.
5. **Niveles de exigencia.** Relacionado con el punto anterior, otro de los factores que influyen en la calidad educativa de un centro es la existencia de un nivel de expec-



tativas adecuado, ya que esto promueve el rendimiento de los estudiantes y mejora su autoestima.

6. **Reconocimientos.** Los premios e incentivos suponen un refuerzo del compromiso de las personas que lideran, que seguirán trabajando para superar nuevos desafíos, contagiando su espíritu al resto.
7. **Seguimiento individualizado.** Contar con programas de supervisión de la evolución individual de los estudiantes es también un elemento muy valorado por el entorno educativo, pues se entiende como una muestra de la preocupación de la institución por el éxito de su alumnado.
8. **Autonomía del alumnado.** Algunos centros pecan de un exceso de supervisión, impidiendo que los niños y jóvenes desarrollen el sentido de la responsabilidad. Por ello, los equipos directivos deben buscar el punto de equilibrio que fomente el desarrollo personal de los estudiantes.
9. **Utilidad de la enseñanza.** La calidad educativa también va a depender de planificación de los contenidos con un objetivo definido y práctico, de modo que los alumnos comprendan el sentido de lo aprendido. Más allá de las exigencias curriculares que la legislación vigente establece.
10. **Evolución continua.** Docentes que se mantengan en constante formación, un centro al que no le importe reorganizar su estructura para adaptarse mejor a las necesidades de la comunidad educativa o una dirección dispuesta a incorporar proyectos innovadores elevarán la calidad.
11. **Participación de las familias.** Para conseguir una óptima calidad educativa es imprescindible facilitar la colaboración de los padres y madres en torno al aprendizaje de sus hijos.

Otras conclusiones provenientes de las mesas y preguntas o respuestas son:

- Autonomía y liderazgo van completamente unidos.
- Respecto a la afirmación de “no quieren ser directores” actualmente es una realidad en Navarra. De las actuales direcciones aproximadamente un tercio es con proyecto de dirección. Los procesos de selección y el proceso de renovación de los directores escolares deben considerarse como oportunidades para renovar los centros escolares.
- En la actualidad no se estaría aprovechando al profesorado formado y motivado para ejercer la función directiva. Existen grandes problemas que dificultan la decisión de estos docentes de acceder a la dirección.
- El principal motivo de acceso al cargo es el deseo por mejorar el funcionamiento del centro. La mayoría de direcciones manifiestan motivos pedagógicamente ricos como: mejorar el funcionamiento del centro y promover proyectos de innovación. Esto nos evidencia que cuando un docente toma la decisión de aceptar el cargo directivo, se trataría de una decisión meditada y basada en la estima del centro fundamentalmente.
- Las direcciones, también destacaron algunos motivos imprescindibles que actualmente no se dan, y son trabas al acceso a cargos directivos, como la necesidad del prestigio social que debe tener la dirección, y un complemento de sueldo acorde a la responsabilidad.
- La dificultad para llevar a cabo el proyecto educativo de centro es generalizada en los centros públicos. Trabas, como personal educativo poco estable y con difícil integración para el que no se implica en el proyecto, son patentes. Reclaman más influencia en el profesorado que accede al centro, así como su permanencia. Y ven necesaria la evaluación y rendición de cuentas.
- Cuanto más grande es el centro más distancia existe entre la función docente y la función directiva ya que se destina menos horas de docencia y más a la dirección escolar. Esto nos evidenciaría la relación directa de docencia directa con el tamaño de las escuelas.
- Las destrezas interpersonales (empatía, asertividad, escucha activa, claridad en la exposición, trabajo en equipo) son las más desarrolladas en contraposición a la capacidad de dirección y liderazgo (delegar, motivar, desarrollo personal, apertura al exterior, liderazgo).
- De manera general, se perciben como fortaleza las competencias basadas en trabajos colaborativos y participativos en los centros. Como debilidad aparecerían las competencias más individuales que pueden asociarse con carencias personales de dotes de liderazgo o por las limitaciones del propio sistema educativo (en el caso de la autonomía y autogestión).
- El principal componente para un buen desempeño del cargo y una buena dirección, según los directores y directoras, es la gestión. Esto nos evidencia la visión de la dirección escolar entendida como gestora del centro educativo (parte más administrativa y burocrática). De hecho, el modelo basado en la gestión es el que casi la

mitad de los directores y directoras reconoce tener. En relación con este resultado, sobre la distribución del tiempo de los directores en los centros de Educación Primaria, se afirma que los directores dedican mucho de su tiempo a tareas administrativas, casi la mitad, y el resto se reparte a tareas pedagógicas y reuniones. En cuanto a los valores con los que definen sus centros, se basan en la colaboración, la innovación y la superación. Destacan la visión del trabajo en equipo, el interés por una constante actualización e innovación y el esfuerzo por lograr mejoras en la educación y en la formación de toda la comunidad educativa.

- Los valores con los que definen su cargo son la implicación y la gestión. Remarcan la dedicación, compromiso, responsabilidad, exigencia y esfuerzo de su cargo además de la necesidad de planificar y tomar decisiones. Destacan como fundamental para el ejercicio del cargo comportamientos basados en la equidad, honestidad y la empatía. Por último, destacan valores personales como su compromiso, y sus habilidades comunicativas.
- En relación al aspecto que produce más satisfacción a las direcciones es la implicación del equipo docente en el funcionamiento del centro. Además de conseguir los objetivos marcados, tener buenas relaciones personales y profesionales con la comunidad educativa y poder llevar a cabo proyectos innovadores. Por lo tanto, es coherente que los aspectos que generan más insatisfacción sean la falta de recursos, los conflictos entre diferentes miembros de la comunidad y el exceso de trabajo y responsabilidad del cargo.
- El análisis de la situación actual de la dirección escolar se basa en qué aspectos consideran las direcciones que están mejor trabajados en sus centros. Destacan el liderazgo compartido entre el equipo directivo como el aspecto más desarrollado en la dirección del centro. En cambio, la colaboración y participación de las familias en los procesos educativos del centro es un aspecto que los directores consideran que deben trabajar y mejorar.
- Las direcciones de centros de alta complejidad valoran significativamente más alto la mediación de conflictos en cambio puntúan más bajo la colaboración y participación de las familias y el éxito escolar. De esto se concluye que el liderazgo compartido al que se refieren las direcciones es tan sólo un liderazgo limitado al equipo directivo, de distribución de tareas por las responsabilidades de cargos (director/a, jefe de estudios, secretario/a) no se trata de un liderazgo distribuido y abierto a toda la comunidad educativa.
- La representación institucional es el aspecto al que conceden menor importancia las direcciones, a pesar de que se trata de una función normativa y por lo tanto supone una de las actuaciones que señalan realizar más.
- Las acciones directivas que más efectúan las direcciones son: estar siempre accesibles a todos los miembros de la comunidad educativa, trabajar en equipo junto el profesorado para detectar necesidades, conocer las situaciones familiares más complejas y distribuir información pertinente a cada colectivo de la comunidad educativa. Las actuaciones anteriores se fundamentan principalmente en las habilidades sociales que permiten al director/a mostrarse cercano, conocer y escuchar las

necesidades de los diferentes miembros de la comunidad y detectar necesidades y poderlas solventar.

- La dirección escolar está centrada fundamentalmente en el propio centro y no en la colaboración con otros centros escolares o instituciones de la zona, a pesar de ser señalado como uno de los aspectos más influyentes en el éxito escolar tanto por profesorado, como familias y alumnado.
- Las direcciones que más orientan, dirigen y supervisan las actividades del centro son las que lideran en contraposición a los que dicen coordinar.
- El compromiso de las direcciones es imprescindible en el ejercicio directivo y para promover un liderazgo ya que es un valor personal que destaca en una dirección escolar. Es imprescindible para conseguir el compromiso del profesorado y las familias con los proyectos del centro y comunidad.
- El mayor número de acciones para promover el compromiso de la comunidad escolar que realizan las direcciones en los centros están destinadas al profesorado ya que son considerados los pilares fundamentales en el funcionamiento y éxito de los centros escolares. Las acciones se basan en mostrarse cercano, motivar, apoyar, asesorar, escuchar a los docentes.
- Las acciones destinadas al alumnado se dividen en acciones directas e indirectas. Las acciones directas son: realizar docencia directa. En cambio, las acciones indirectas son: facilitar recursos y técnicas de estudio para mejorar su aprendizaje, seguimiento del aprendizaje y asistir a las reuniones de evaluación.
- Se puede concluir que “si queremos buenas direcciones, necesitamos líderes pedagógicos, y algo menos de gestores”.
- Las acciones destinadas a las familias se basan en una comunicación abierta y flexible y a veces utilizar las redes sociales con la finalidad de mostrarse más cercano a las familias. El contacto regular con las apymas y/o promover actividades conjuntas con la finalidad de conseguir que las familias, o el mayor número de familias, se involucren en el centro es uno de sus objetivos importantes. En general para fomentar y mantener el compromiso de la comunidad educativa es necesario fomentar y cuidar las relaciones bidireccionales. Las direcciones intentan conseguir la participación de los diferentes colectivos con la finalidad de transformar el centro en una auténtica comunidad escolar de aprendizaje para todos y todas. Sin embargo, las apymas, en general, no ven que suceda así, aunque les gustaría ver concretada esta realidad.
- El factor más influyente para la consecución de los proyectos educativos de los centros, así como para obtener buenos resultados, es la estabilidad de los equipos docentes, según las direcciones.
- Esto nos evidencia, como mínimo, dos cuestiones: Una, la preocupación de las direcciones en mantener una plantilla de docentes estable. Dos, las direcciones no ven necesaria la interacción con otros centros educativos ni con el entorno institucional ya que no consideran que esto mejore ni favorezca a los resultados académicos, a pesar que como ya se ha apuntado, las direcciones lo señalan como aspectos influyentes.
- Por otra parte, las direcciones reconocen como una de las funciones más difíciles de desarrollar, la dirección pedagógica y liderazgo, por lo que las acciones formativas

deberían dotar a los directores de competencias de liderazgo pedagógico, coordinación interna y relaciones sinérgicas con la comunidad, así como de establecimiento de redes de colaboración entre directores que fortalezcan proyectos específicos de mejora escolar. Sin estos recursos, es muy fácil caer en modelos directivos que evitan el ejercicio de esas competencias y se instalan en inercias gerencialistas.

- Las apymas estiman necesario crear proyectos conjuntos, de mayor colaboración, para sentirlos suyos y apoyarlos. Que se establezca un sistema de trabajo colaborativo en la comunidad educativa de manera que se asegure una línea de actuación común y coherente. Deben hacer partícipes reales del proyecto educativo, no sólo a profesores y personal del centro, sino también a alumnos, familias y entidades culturales y sociales del entorno del centro.
- Desde las familias, se percibe que hay distanciamiento con las direcciones. Apenas se les incluye en la vida de los centros y menos en las tomas de decisiones. Desean participar muchísimo más. Ven que la cultura de la participación se debe inculcar desde la escuela en el alumnado, para que sea más efectiva y real posteriormente.
- Las apymas creen que en muchos centros realmente no se les desea dentro, cuando además de ser parte fundamental, son actores imprescindibles para el buen funcionamiento y cohesión de los centros educativos.
- Las apymas creen que desde los centros se debiera fomentar la participación en las Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos (apymas). Se ven claves en la realización de actividades extraescolares, en ayudar al niño con los deberes y la preparación de exámenes, mantener una comunicación fluida con él sobre la escuela y todo tipo de temas escolares, en fomentar en casa el hábito de lectura y de estudio, mantener una relación comunicativa y constructiva entre profesores y familia, en concertar entrevistas entre ambos, mantener reuniones juntos para aportar soluciones y mejoras en las escuelas...etc.
- En los centros concertados navarros la participación de las familias es menor y menos significativa en la vida escolar y las decisiones de los centros.