



UNIVERSIDAD CEU CARDENAL HERRERA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN

**El director escolar:  
competencias, funciones y  
características. Propuestas de  
mejora del centro.**

Iª EDICIÓN

MÁSTER OFICIAL EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
CENTROS EDUCATIVOS

**CURSO 2012-2013**

TRABAJO FIN DE MÁSTER:

PRESENTADO POR:

**D. ISAAC JOSÉ COLLADO NAVARRO**

DIRIGIDO POR:

**D. JUAN JULIÁN NAVARRO**

Valencia, 15 de diciembre de 2012

## Índice

<b>1. Resumen.....</b>	<b>3 - 4</b>
<b>2. Introducción.....</b>	<b>5 - 6</b>
<b>3. Justificación.....</b>	<b>7</b>
<b>4. Objetivos.....</b>	<b>8 - 9</b>
<b>5. Marco teórico.....</b>	<b>10 - 52</b>
<b>5.1. Evolución del rol de director escolar.....</b>	<b>12 - 17</b>
<b>5.2. Evolución del papel de director en España a través del contexto legislativo.....</b>	<b>18 - 20</b>
<b>5.3. La dirección escolar en otros modelos educativos</b>	<b>21 - 24</b>
<b>5.4. El rol del director.....</b>	<b>25 - 50</b>
<b>5.4.1. Factores para una nueva gestión.....</b>	<b>26 - 33</b>
<b>5.4.2. Competencias y características del nuevo director.....</b>	<b>33 - 36</b>
<b>5.4.3. Competencias del director según LOMCE</b>	<b>36 - 41</b>
<b>5.5. Problemáticas de la función directiva.....</b>	<b>42 - 52</b>
<b>6. Situación educativa actual y propuestas concretas de mejora del centro.....</b>	<b>53 - 88</b>
<b>6.1. Resultados educativos.....</b>	<b>54 - 57</b>
<b>6.2. Acciones concretas que busquen aumentar la calidad educativa en el centro.....</b>	<b>58 - 59</b>
<b>6.2.1. Consideraciones iniciales.....</b>	<b>59 - 61</b>
<b>6.2.2. Propuestas y competencias involucradas</b>	<b>61 - 66</b>
<b>6.2.3. Descripción y planificación de las propuestas de mejora.....</b>	<b>66 - 88</b>

<b>7. Conclusiones.....</b>	<b>89 - 90</b>
<b>8. Bibliografía.....</b>	<b>91 - 94</b>
<b>9. Índice de figuras, tablas y cuadros.....</b>	<b>95 - 96</b>

## **1. Resumen**

El presente trabajo intenta poner de manifiesto la importancia que tiene el papel del director en un centro escolar como motor de cambios del equipo docente.

Para esto se muestran las competencias, funciones y características que la sociedad actual demanda al perfil profesional de un director, así como la problemática real con la que se encuentran estos a la hora de desarrollar sus funciones.

Previamente a ello, se ofrece una visión general en la evolución del rol directivo debido tanto a los cambios sociales, por un lado, como los cambios legislativos producidos en España por otro. A su vez, se plasman otros modelos educativos en los que poder observar las características de los directores y sus resultados.

Para finalizar, se proponen una serie de medidas concretas de mejora de la calidad de un centro, actuaciones que un director podría proponer al resto del equipo docente, para que a partir de estas, se concretasen en la realidad de esa institución, y lograsen así implementar el trabajo diario y los resultados del centro.

## Abstract

*This paper tries to highlight the importance of the school director as an engine of change of the teaching team.*

*For this reason, we show the powers, functions and features that today's society demands to the professional profile of a director, and the problems that we find to perform those functions.*

*Prior to this, we provide an overview on the evolution of the director's role due to social and legislative changes in Spain. And also, we reflect other educational models in which to observe the characteristics of the directors and their result are possible.*

*Finally, we propose some measures to improve the quality of a teaching center, actions that a director may propose to the teaching team to improve the daily work and the results of the center.*

## 2. Introducción

La situación actual del sistema educativo español está en entredicho después de que año tras año, los indicadores internacionales de medición como el informe PISA, EUROSTAT, McKinsey... muestren como nuestro sistema se sitúa por debajo de la media europea exigida.

Estos indicadores no han hecho más que poner el foco de atención en un sistema educativo y en sus centros que, reforma tras reforma, no han podido adaptarse a una sociedad multicultural que ha evolucionado rápidamente.

Así pues, con el punto de mira sobre el sistema de enseñanza, se han revisado todos sus componentes en busca de una reforma profunda de todo aquello que condujese a una mejora de la calidad educativa. Y es que, como indica Maureira (2006) el éxito en educación se produce por una gran multiplicidad de factores que influyen en los estudiantes. Algunos de estos factores son externos a la escuela y están asociados a la sociedad que la envuelve, cuyo control resulta complejo. En cambio, sí se han tomado fuertes medidas de mejora sobre los factores “intraescuela”, siendo uno de ellos el estilo de gestión de los directores.

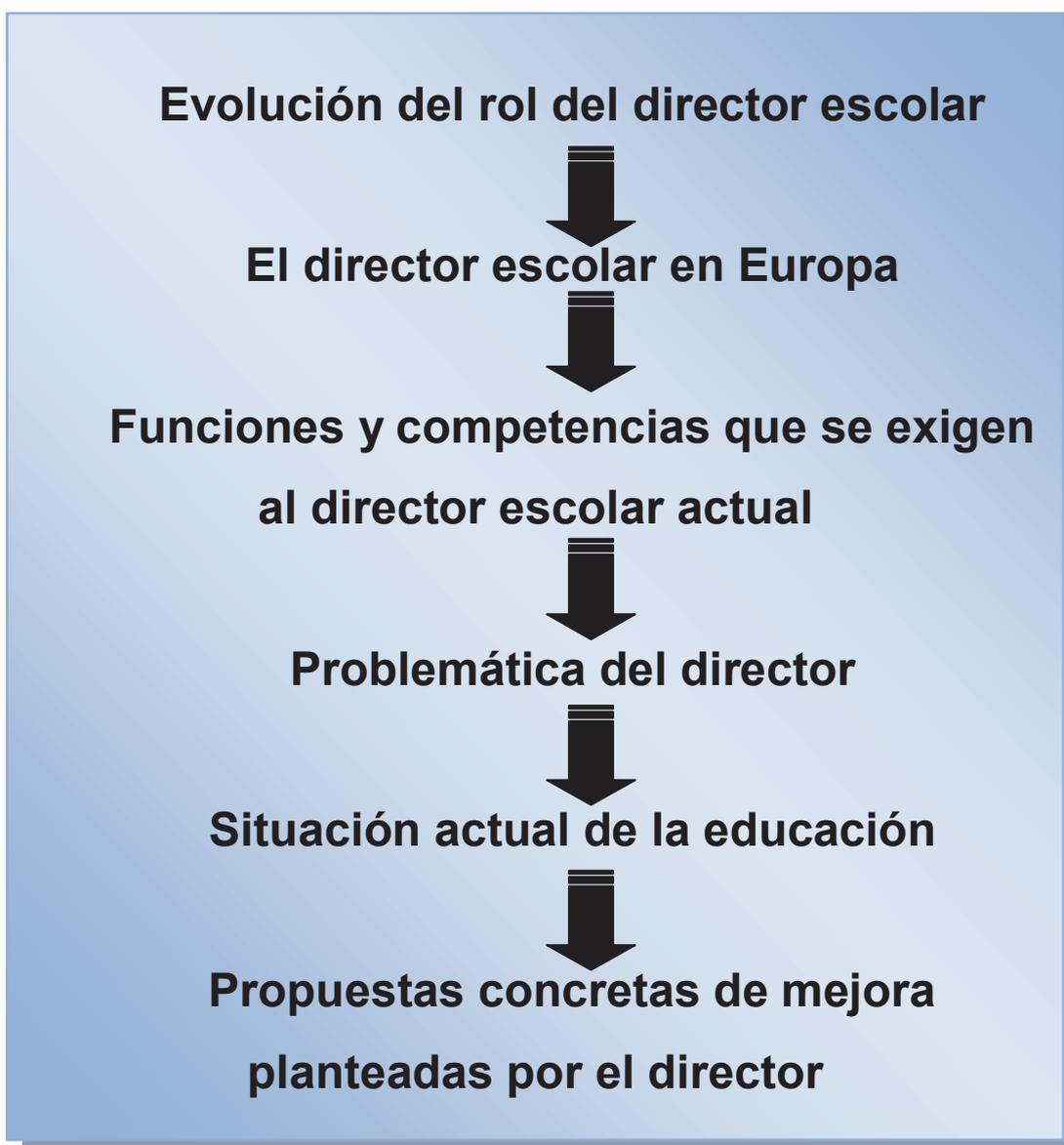
Durante los últimos cuarenta años se ha multiplicado la literatura en torno a la importancia y el valor del papel del director, y es que son muchos los estudios, como el de Escudero (2004) o Arzola y colaboradores (2006) (en Maureira, 2006), González (2003)... que defienden la gestión institucional y pedagógica del director como un factor clave en la mejora escolar.

Así pues, el presente trabajo pone de manifiesto las cualidades, capacidades y competencias que debería atesorar la figura del director escolar, con la intención de mostrar la dificultad de un cargo, muchas

veces desdeñado, y que en el futuro puede llegar a tener una importancia vital para mejorar la calidad de la enseñanza partiendo de la mejora de cada centro, tal y como el anteproyecto de ley LOMCE (2012) promulga.

Adicionalmente, se exponen una serie de medidas de mejora de calidad que podría proponer un director para, a partir de ellas, desarrollar otras acciones más concretas que implementen los resultados del centro, utilizando las plantillas proporcionadas por la *Conselleria d'Educació de València*.

Figura 1. Guión de desarrollo del trabajo



### 3. Justificación

Se considera que un centro educativo está distribuido en una jerarquía organizativa formal, incluso enfocándolo desde una visión empresarial, se pueden clasificar a los diversos agentes que interactúan en él dentro en funciones como el de director, trabajadores, departamentos, clientes, proveedores, etc. En cambio, cuando nos acercamos a la realidad de una institución educativa vemos como esta estructura formal se desdibuja: los trabajadores se convierten en clientes (Castillejo, 2012), los objetivos no se cumplen... Incluso podemos encontrarnos con que la persona responsable de esta “empresa” (director) no tiene capacidad para poder tomar ciertas decisiones.

Y a partir de esta reflexión surgen preguntas como: ¿cuál es la realidad de nuestros directores escolares?, ¿a qué problemas reales se enfrentan para poder desarrollar su función?, ¿qué objetivos les estamos exigiendo y qué herramientas les han proporcionado?, ¿cuál ha sido el camino que ha recorrido su función hasta llegar al punto en el que se encuentran ahora? y, sobretodo ¿cuáles deberían ser las competencias y las cualidades exigidas a un director moderno para una sociedad actual en la que la exigencia a la educación es máxima?

Estos interrogantes son sido la base para realizar la aproximación a la situación y figura del director escolar. Una figura con un grado de exigencia muy alto, y en muchos casos dotada con pocos recursos que limitan en gran medida su radio de acción.

## **4. Objetivos**

### **Objetivos principales**

1. Investigar las funciones atribuidas a la figura del director escolar.
2. Conocer la problemática tanto legislativa, administrativa, y social a la que se enfrentan los directores.
3. Sugerir medidas de mejora de calidad que partan desde el director y que el equipo educativo de cada centro pueda tomar como punto de partida para mejorar competencias y ámbitos que incidan sobre los resultados académicos.

### **Objetivos secundarios**

1. Indagar en otros modelos directivos que se proponen actualmente y buscar referencias en otros sistemas educativos.
2. Conocer los motivos que han llevado a la evolución del rol y de las capacidades del director.
3. Reconocer las cualidades atribuidas y exigidas a los directores escolares.
4. Conocer el marco legal que ha afectado a la figura del director escolar en nuestra legislación más reciente.
5. Plantear las limitaciones con las que se encuentra un director escolar en el desarrollo actual de sus competencias.
6. Comparar el modelo directivo propuesto en actual el anteproyecto de Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE) con la bibliografía científica publicada sobre la materia

7. Conocer la evolución histórica del papel del director escolar como partida para el entendimiento de la situación actual de este puesto.
8. Plantear acciones concretas que concuerden con las habilidades referentes al director.
9. Utilizar plantillas y modelos actuales para la planificación y concreción de acciones concretas de mejora.
10. Proponer indicadores ajustables a la realidad para evaluar la puesta en marcha y funcionamiento de las medidas propuestas.

# **5. Marco teórico**

Actualmente y de forma global, el sistema educativo está viendo como se tambalean todos los cimientos sobre los que se asentaban sus creencias y valores, buscando nuevos modelos que mejoren su calidad. Y en todos estos modelos de calidad, siempre existe un factor común y fundamental: el papel de la dirección escolar como potenciador de esta calidad.

Son muchos los planteamientos teóricos que ponen de manifiesto la importancia de la dirección escolar. Incluso en algunos trabajos como el de Fernández (2002), la dirección se plantea como el eje sobre el que se deben apoyar los cambios educativos de este siglo.

Así pues, en este apartado, se muestra un análisis de las cualidades y capacidades que se demandan actualmente al director, así como las problemáticas que rodean a su situación actual. Para ello se repasa rápidamente la evolución de su función en los últimos años, así como las características de este cargo en otros sistemas cercanos al nuestro.

## **5.1. Evolución del rol de director escolar**

La importancia del modelo educativo, y de su eficacia como base del progreso y mejora de la sociedad y economía de un país, ha sido una preocupación constante desde los años 60 y 70. Y es que desde las primeras reformas educativas europeas en estos años, los modelos educativos han sufrido un cambio importante y continuo que ha estado condicionado por multitud de variables (políticas, culturales, históricas, ambientales, económicas...) (Álvarez, 2003). A pesar de esta multitud de variables, todos los sistemas europeos se han vertebrado en torno a tres constantes: el acceso a la dirección, el marco normativo, y las tensiones sociales, culturales y políticas.

En los años 50 y principios de los 60 el sistema educativo se caracterizaba por su homogeneidad. Una uniformidad de valores compartidos por toda la sociedad, redactados alrededor del control, de la disciplina, del orden y de la autoridad. El director, de perfil autocrático, debía preocuparse por representar institucionalmente a la escuela y controlar el desarrollo de las enseñanzas, así como por imponer un modelo disciplinario aprobado y compartido por todos.

A medida que nos adentramos en los años 60 y 70 apareció un nuevo sistema: el modelo libertario. Se demandaba un cambio con el objetivo de alcanzar una educación de todos, lo que dio lugar a aulas heterogéneas con diferentes contextos culturales. Esto generaba situaciones con valores de permisibilidad y tolerancia muy diversos. En ese momento la escuela se veía envuelta por una gran presión que exigía iguales resultados y atención para todos, una presión también ejercida sobre el director, a quien se exigía que fuera el gerente total de la institución.

Los hechos producidos en este periodo dieron lugar a las raíces de un sistema que ha perdurado hasta la actualidad, convirtiéndose en el germen de los presentes sistemas educativos, caracterizados por una enorme presión social que demanda el éxito de todos los alumnos y una preparación real para su inserción en la sociedad. El actual periodo educativo que nace en los años 90, como defiende Álvarez (2003), se caracteriza por una adaptación rápida a los continuos cambios y al alto ritmo de evolución tecnológica. Esto obliga al profesor a una adaptación continua a situaciones nuevas para las que no fue formado y sobre las cuales no posee experiencia previa. Otra de las características de los actuales modelos educativos, es el hecho de que se caractericen por encontrarse en él con “alumnos cautivos” y desmotivados a los que el sistema debe saber implicar y acoger.

Con este marco con el que actualmente nos encontramos, el director se convierte en un agente mejor preparado que el de los primeros modelos, que lejos del carácter autocrático de los años 50, comparte liderazgo con su equipo. Un director que se enfrenta a situaciones problemáticas continuas y diferentes, no sólo de índole académica sino también de carácter conflictivo. Un director que con la finalidad de solucionar la diversidad de retos diarios que se presentan, debe liderar un proyecto en el que debe hacer partícipes al resto de agentes escolares, convirtiéndose *en un líder de líderes* (Sergiovanni, en González, 2003, p.8).

Tabla 2. Resumen de la evolución del rol de director escolar en Europa.

Periodo	Características sociales	Papel del director
<b>Años 50 y 60</b>	Homogeneidad social. Valores y actitudes compartidos en términos de disciplina, orden y autoridad.	Director autocrático. Representación institucional, controlar el desarrollo de las enseñanzas.
<b>Años 60 y 70</b>	Modelo libertario. Es la raíz de nuestro actual sistema. Heterogeneidad	Debe ser capaz de atender las necesidades de un grupo de alumnado heterogéneo.
<b>Años 90</b>	Alumnado “cautivo” y desmotivado. Enormes cambios tecnológicos a los que el profesorado debe adaptarse. Gran presión sobre el éxito del sistema.	Estilo de liderazgo compartido. Director preparado, se enfrenta continuamente a retos académicos y conflictivos. Hace partícipes a todos los agentes del sistema.

Fuente: Álvarez (2003).

Como se muestra, la evolución del papel directivo ha pasado de estar basado en un estilo autocrático hasta convertirse en un modelo participativo, donde todos los agentes educativos contribuyen y se sienten miembros importantes de la organización. Esta evolución que ha sufrido el papel de director ha sido propiciada por diversas causas, entre ellas las más importantes según Fernández (2002) y Álvarez (2003) son:

**1. Necesidad de ralentización y control del gasto de educación.**

Ante la necesidad de dotar a los centros de autonomía, los centros

necesitan adquirir materiales, y otros bienes que resuelvan sus necesidades. Esto ha hecho que el director se convierta en **gestor económico** de su centro, para no sobrepasar la dotación asignada a ese centro y no sobrecargar las dotaciones educativas de los países.

2. **Extensión del sistema educativo a toda la población.** Esta extensión ha traído consigo un aumento de la masa escolar, donde convive en un espacio obligado un “cliente cautivo” que rechaza dicho sistema, lo que a su vez provoca un aumento de la conflictividad. Así, el director se convierte en un **gestor de conflicto**, en un **mediador** entre la familia y el sistema.
3. **Movimientos migratorios.** La globalización de la sociedad, el avance y mejora de los sistemas de transporte, propicia un aumento significativo y rápido de los flujos migratorios, sobretudo desde países subdesarrollados a países más ricos (Castells, 2002). Esto provoca un espacio intercultural, diversificado e integrado, que desemboca en que el director se convierta en una **referencia integradora** para poder acoger y atender al fenómeno social de la interculturalidad.
4. **Nuevos conceptos de trabajo y empleo.** Las rápidas subidas y desplomes de la economía de cada país provoca que los perfiles profesionales sean cambiantes. Esto hace que la escuela, como productora de futuros profesionales, tenga que adaptarse a las reglas cambiantes de demanda profesional. Ahora no sólo se demanda en una profesional un conocimiento concreto, sino que se buscan capacidades y cualidades que le diferencian del resto de empleados, se busca creatividad y originalidad, saber trabajar en equipo, formación e innovación. Incluso para Fernández (2002), lo escuela no sólo debe dar respuesta a estas nuevas situaciones, sino que debe adelantarse y analizar las necesidades que pudieran

derivarse de hechos que apuntan a cambios sociales. Ahora, el director tiene que estar continuamente promoviendo cambios y adaptaciones curriculares para dar respuesta a esta demanda de preparación, así como anticipándose a futuras demandas, convirtiéndose en cierto modo en un **analista social**. A este respecto, el estudio de Ojembarrena (2000) muestra como los centros de Formación Profesional sienten y realizan un gran esfuerzo para adaptarse a estas necesidades de empresas y sociedad.

**5. Irrupción de las nuevas tecnologías y nuevos valores relacionados con el concepto de tiempo-distancia.** El siglo XX y por supuesto el XXI se caracterizan por una rapidísima evolución, implantación y extensión de las nuevas tecnologías de la información, sobre todo, aquellas relacionadas con el cyber espacio (internet, blogs, wikis, webs, chats, moodle...). Esto provoca que en tan solo una generación de distancia, nuestros alumnos sean considerados “nativos digitales” (utilizando la terminología de Marc Prensky) compartiendo su vida diaria con estas tecnologías. Pero en cambio, sus profesores deben aprender a utilizarlas e integrarlas como una herramienta más, siendo simplemente “inmigrantes digitales”. Esto provoca que el director tenga que gestionar, implantar y potenciar **nuevas formas de trabajar** en las que ni él mismo (en algunos casos) está familiarizado.

**6. Insatisfacción profesional.** En la evolución de los sistemas educativos se ha pasado de encontrar un profesor vocacional escasamente retribuido y feliz, a una masa profesional, adecuadamente retribuida y con problemas de satisfacción laboral. Esto provoca que el director también deba estar preocupado por la salud laboral de sus docentes, y sea capaz de apoyarles, facilitar su trabajo, animarles e implicarles en el proyecto. Por consiguiente, también se le exige que se convierta en un “**coach**” **educativo**.

**Tabla 3. Resumen de las consecuencias de los cambios sociales y su repercusión en el director escolar.**

<b>Cambios sociales</b>	<b>Consecuencias en el papel del director</b>
<b>Control del gasto educativo</b>	➔ Director-gestor económico.
<b>Sistema educativo universal</b>	➔ Director-gestor de conflicto. Director-mediador entre familia y sistema.
<b>Movimientos migratorios</b>	➔ Director-líder ante la diversidad.
<b>Concepto de trabajo y empleo</b>	➔ Director-analista social.
<b>Irrupción de las nuevas tecnologías</b>	➔ Director-impulsor de nuevas formas de trabajar.
<b>Insatisfacción del profesorado</b>	➔ Director-coach.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Evolución del papel de director en España a través del contexto legislativo

Se acaba de mostrar cómo el contexto social ha ido modificando poco a poco el papel que ha tenido que desarrollar la dirección escolar. Estos cambios, en ocasiones pueden parecer algo abstractos y difíciles de localizar en un momento temporal concreto. Por ello, en este punto vamos a poder ver un rápido resumen de cómo este rol ha ido evolucionando en nuestro sistema educativo a través de las diversas reformas educativas que se han producido en España.

La primera referencia que deberíamos consultar en la historia reciente de nuestro sistema escolar nos lleva hasta el Decreto 985/1967, el **Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares**. Este decreto convertía al director en un cuerpo independiente, al cual se accedía mediante una oposición, realizándose después de esta una formación específica. Bajo este decreto, el director tenía unas competencias muy importantes llegando incluso a poder conceder hasta diez días de permiso a los docentes, o poder retirar de la función docente a un maestro. Se desarrolló un estilo de liderazgo autocrático en el director.

Con la Transición, y la **Ley General de Educación de 1970**, hubo un cambio en el cuerpo de directores, buscando un estilo mucho más cercano y democrático al que la sociedad del momento vivía, intentando olvidar la dirección autoritaria y jerárquica que estaba presente hasta ese momento (Escudero, 2004). Así, se instauró una nueva etapa de la función directiva, donde eran elegidos democráticamente y eran nombrados por la Administración. Cambio que permaneció hasta la llegada de la **LODE** (1985).

La **LOGSE** (1990) supuso un gran cambio en el sistema educativo, y una reforma sustancial de este. En cambio, no modificó esencialmente la función directiva, ya que el objeto de la nueva ley estaba más centrado en una reordenación del sistema educativo y de su currículo.

Con la **LOPEG** (1995) la elección del director se adjudicaba al Consejo escolar y se buscó una mayor profesionalización (hasta cierto grado), ya que se exigía una formación y acreditación previa a aquellos que quisiesen acceder a la función de director. A pesar de esta exigencia de formación, la respuesta en la demanda de tales títulos fue dispar por lo que este propósito “profesionalizador” quedó, hasta cierto punto, “desdibujado” (Ojembarrena, 2000).

La llegada de la abolida **LOCE** (2002) propuso sustanciales cambios, que se han retomado con el anteproyecto de ley LOMCE presentado durante este año.

En la actualidad, con la **LOE** (2006), en la elección del director pasan a intervenir tanto Administración como los órganos de gobierno del centro (Consejo Escolar), de forma que en su elección se tiene en cuenta la opinión de todos los agentes que participan en el proceso educativo del centro. Para la elección del director, además, de cumplir unos requisitos de acceso al cuerpo docente, se valoran los méritos de los candidatos así como su proyecto educativo para el centro. Su formación y experiencia para el cargo de director son tomadas en cuenta, aunque esto sigue siendo un punto controvertido.

Actualmente, a pesar de que el modelo de director y su acceso al cargo directivo sigue siendo el que acabamos de ver, el **Anteproyecto de Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa** (LOMCE, 2012) pone sobre la mesa un considerable cambio en este aspecto buscando una nueva etapa de la dirección. A pesar que sobre esta nueva reforma no están desarrollados y concretados todos sus aspectos, sí que muestra un aparente cambio en el papel del director. Para ello se busca profesionalizar (en cierto modo) el puesto de director a través de un sistema de certificación. Además en su elección se busca dotar con un mayor peso de decisión a la Administración, disminuyendo el poder de otros órganos de gobierno de los centros que en la actualidad intervienen esta decisión.

A continuación, se muestran algunos de los cambios que afectarán al rol del director en el modelo del anteproyecto LOMCE (2012):

**Cuadro 4. Resumen de los cambios en el papel del director propuestos en el anteproyecto LOMCE.**

- Búsqueda de profesionalización a través de un sistema de certificación.
- Refuerzo de la autonomía de los centros y de la gobernanza del director en busca de calidad educativa.
- Liderazgo directivo.
- Autonomía en la planificación de acciones y herramientas, evaluación de los resultados y rendición de cuentas.
- Autonomía de gestión de recursos humanos, materiales y financieros.
- Capacidad del Director de establecimiento de requisitos y méritos específicos para los puestos ofertados de personal funcionario, así como para la ocupación de puestos en interinidad.
- Proposición del Director, de forma motivada, del nombramiento de profesores que, habiendo trabajado en los proyectos de calidad, sean necesarios para la continuidad de los mismos.
- Acceso al puesto de Director a través de concurso de méritos.
- Formación directiva.
- Rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia

### **5.3. La dirección escolar en otros modelos educativos**

En la actualidad, el espacio común de la Unión Europea, promueve evaluaciones y acciones compartidas que sitúen a todos sus estados miembros en posiciones educativas semejantes. Así pues, propuestas como la disminución del fracaso escolar o del abandono de alumnos de 16 años, producen la elaboración de informes en los que se reflejen los resultados de los sistemas educativos de los diferentes países.

Así pues, informes como PISA o EUROSTAT, ponen de manifiesto los resultados positivos de sistemas como el finés, y el fracaso de otros sistemas como el español.

Este trabajo no persigue realizar un análisis en profundidad de las características de estos sistemas ni tan siquiera realizar una fotografía exhaustiva de sus equipos directivos. Simplemente, pretende mostrar a grandes rasgos, cuales son las cualidades y competencias de los directores de algunos de los sistemas educativos europeos, con el fin de entender algunos de los cambios propuestos en el papel del director por el Anteproyecto de Ley de Calidad Educativa (LOMCE 2012), ya que ciertos cambios introducidos en este anteproyecto están directamente influidos por estos sistemas.

Así pues, veamos en algunos de los sistemas europeos el rol y competencias de sus directores:

**Francia, Italia y Bélgica.** En estos países el director cumple básicamente dos bloques de tareas: una administrativa-económica, y otra de representación institucional y mantenimiento de la disciplina. Aunque debe supervisar la programación, no tiene poder sobre decisiones pedagógicas, además, sus profesores forman parte de un cuerpo de funcionarios y no dependen de él.

Este modelo es uno de los menos evolucionados de Europa, y aunque en los últimos años se están realizando cambios, se ve rodeado de un bajo prestigio social y poca demanda.

**Inglaterra y Gales.** En estos países los directores gozan de gran prestigio social que les hace participar en la toma de decisiones locales, así como de una gran retribución.

Aquí el director está seleccionado por la autoridad local que debe valorar su experiencia, formación y proyecto de gestión. Sus funciones engloban la totalidad de la gestión del centro, estando dotado de autonomía para organizar tanto al centro como al profesorado (al que puede seleccionar). Además, debe seguir los resultados de los programas de estudios, que debe evaluar y supervisar, ya que los directores son evaluados cada cuatro años midiendo el éxito de sus propuestas.

**Austria, Hungría, Alemania y Holanda.** En estos sistemas, la función directiva goza de gran prestigio social, estando ocupada por funcionarios que acceden al puesto de director por concurso público. En este concurso se valora su experiencia docente, así como su formación en administración y dirección escolar. Aquí, su principal función radica en coordinar didáctica y pedagógicamente el currículum. Además, controlan la disciplina y supervisan al profesorado, y en menor grado, también deben organizar y administrar el centro.

**Países escandinavos.** Como se ha dicho anteriormente, el sistema educativo de estos países está en auge debido a sus excelentes resultados (sobre todo los de Finlandia), intentado exportarse al resto de países los elementos que le caracterizan. Así pues, el papel del director también es muy estudiado en un intento de trasladarlo a nuestro sistema. Allí, los directores son seleccionados por una comisión local, gozando de gran autonomía y autoridad, lo que les convierte en los máximos responsables del centro. De hecho, cada cuatro o cinco años, se realizan

auditorias para ver si han cumplido los objetivos marcados y han desempeñado su función. Debido a un sistema donde los centros gozan de gran autonomía, los directores tienen competencias en todos los aspectos de la vida diaria de su institución: gestionan el presupuesto (deben captar posibles inversores o benefactores), tienen poder para atraer y despedir al profesorado, deben animar y estimular la participación de todos los agentes educativos, tienen que ser capaces de dinamizar y establecer programas de adaptación y ayuda, así como evalúan sus programas de estudio.

**España.** En el apartado anterior ya hemos podido observar muchas de las características del director escolar en nuestro país. En cambio, no hemos nombrado uno de los rasgos identificadores de los directores españoles: el hecho de seguir realizando tareas docentes junto con las propias de director (Vázquez y Angulo, 2006). En cambio, esta situación no ha hecho que el director se acerque más a la vertiente docente sino que como apunta Escudero (2004), el director en España se ha convertido en muchas ocasiones en un transmisor entre administración y profesorado. Estos gestionan administrativamente el presupuesto, controlan y dinamizan los aspectos educativos y disciplinares del mismo. Sus profesores forman parte del cuerpo de funcionarios, por lo que la formación de sus plantillas no depende de ellos. En España, el acceso a la función directiva viene marcada por un proceso de elección, al cual pueden ofrecerse los docentes del centro. Este proceso se caracteriza por la presentación de un Proyecto de Dirección que es votado por la administración y por el Consejo Escolar del centro.

En la actualidad este puesto (Ojembarrena, 2000) no goza de gran popularidad por lo que continuamente es la administración quien tiene que asignar de oficio un miembro del profesorado para este cargo.

Se puede ver como existe una gran variedad de modelos directivos en los distintos países que conforman la Unión Europea, con diferencias tanto en su elección como en sus funciones y capacidades, siendo el modelo escandinavo la tendencia actual hacia la que se dirigen el resto de países. En referencia a esto, el “modelo” escandinavo lleva implícito un contexto social, histórico y político que muchas veces se olvida, intentando hacer una vulgar copia de sus características sin ver muchas otras cuestiones que llevan aparejadas. Por ejemplo, en muchos de estos modelos, los directores tienen la capacidad de captar, retener o despedir a sus profesores para poder trabajar con el equipo más conveniente para su centro. Esta autonomía que podemos llamar de “contratación o selección de personal” lleva aparejada una serie de condiciones como es el estatus del profesor, la movilidad, preparación, evaluaciones objetivas de rendimiento, capacidad para publicar puestos en el centro... Por esto no se puede pretender dotar de ciertas características al director, a semejanza de otros modelos, sin antes revisar hasta que punto real pueden llegar a plasmarse estas funciones. En este respecto, el anteproyecto de Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (2012) introduce interesantes cambios que podremos ver más adelante.

## 5.4. El rol del director

Antes de continuar, habría que aclarar que aunque siempre se está haciendo referencia a la dirección escolar, la gran mayoría de investigaciones se centran en los Equipos Directivos más que en la figura en exclusiva del director (Maureira, 2006). Esto es importante ya que aunque las responsabilidades del centro recaen sobre el director, este se ve rodeado de un equipo en el que se comparten funciones y se reparten tareas. Aunque en este respecto, Vázquez y Angulo (2006) son críticos, ya que para ellos esta coordinación entre funciones produce un intercambio y pérdida de “funciones de propiedad”.

Como se ha mostrado, la evolución del papel directivo ha traído consigo un aumento de las competencias, cualidades y capacidades que este tiene que poseer. No sólo se pretende que el director gestione un proyecto y le saque todo el partido posible, sino que además se pretende que lidere, que sea capaz de implicar, colaborar, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente (Lorenzo, 2004).

Pese a esto, Fernández (2002) indica que la dirección escolar no ha evolucionado como lo ha hecho la dirección de otros organismos, por lo que ahora debe hacer frente a viejos modelos jerárquicos, y roles preestablecidos con el fin de *“conseguir los resultados adecuados, prevenir los fallos y organizar las actividades educativas para que se consigan los objetivos de la educación, superar las diferencias sociales y buscar el desarrollo óptimo de cada persona”* (p.30).

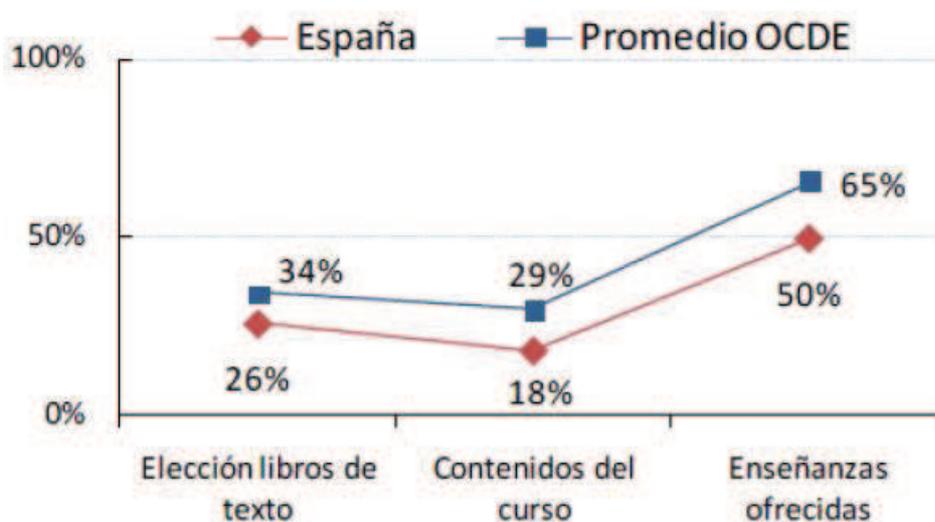
Se busca en una misma persona multitud de roles totalmente diferentes (gestor económico, motivador, analista de la situación de su centro...), que quizás sea más fácil de poner de manifiesto teóricamente, que aplicarlas en la práctica cotidiana de un centro.

### 5.4.1. Factores para una nueva gestión

En estos últimos años, los cambios en materia de educación en muchos países, promueven una mayor libertad y autonomía en las escuelas, con el objetivo de disponer de recursos adecuados y de definir claramente funciones y responsabilidades. Esta corriente de “gerencialismo” que dota de mayor autonomía a la hora de intervenir en el centro, es defendida por multitud de autores como Escudero (2004), para propiciar una mayor participación y aportación de todos los agentes y actores educativos. Con esto se busca que directores y Equipos Directivos puedan realmente influir en la calidad y eficacia de estas organizaciones (Maureira, 2006).

Esta importancia de la autonomía de los centros es recogida por la LOMCE que, apoyándose en los estudios del informe PISA 2009, observa como a una mayor autonomía escolar se corresponden mejores resultados educativos. A pesar de ello, los centros españoles se sitúan en promedios inferiores a los de la OCDE tanto en autonomía en la asignación de recursos como en autonomía en el currículo y evaluación.

Figura 5. Directores con responsabilidad sobre pedagogía.



Fuente: Propuestas para el anteproyecto LOMCE

Y es que el nuevo papel que debe desempeñar el director debe apoyarse sobre un nuevo concepto de organización. Ya hemos visto como los centros escolares han modificado sus características en cuanto heterogeneidad del alumnado, tipología “cautiva” de alumnos, inclusión de la tecnología, preparación del profesorado ante las nuevas tecnologías, cambios sociales rápidos, etc.

El nuevo concepto de director debe contemplar el conocimiento de este tipo de organización en la que va a desarrollar sus actividades. Así pues, Fernández (2002) caracteriza la nueva noción de organización por:

- **Visión compartida por todos los miembros.** Donde todos se mueven en el mismo sentido para conseguir los fines marcados. *“Lo que realmente debe fortalecer un centro, es la constante motivación a la visión compartida de lo que se anhela como ideal del centro escolar”* (Maureira, 2006, p. 3)
- **Liderazgo de carácter compartido, facilitador, integrador, motivador y creador.** Todos los integrantes de la organización comparten importancia, todos son líderes. Para Sergiovanni *“un líder eficaz no sólo es quien consigue que sus seguidores hagan algo, sino que además, es aquel que logra que su capacidad sea significativa a los demás”* (en González, 2003, p.5). Se busca que el director coordine, fomente un espíritu de colaboración que facilite la participación de todos los implicados, respetando las particularidades de cada uno.
- **Identificación de competencias entre los miembros de la organización.** Cada uno tiene muy claras y definidas sus tareas, sus obligaciones y competencias para poder desarrollarlas sin problemas ni malentendidos.
- **Estrategia basada en la satisfacción de los clientes.** Este interesante concepto se ha integrado recientemente en los centros educativos. Aunque su aplicación en centros escolares es muy

importante debido a la actual situación social, su implantación puede resultar compleja ya que la tipología de clientes es múltiple debido a que tanto alumnos, padres e incluso profesores entrarían dentro de esta clasificación (Castillejo, 2012).

- **Estructuras flexibles para adaptarse a las necesidades del mercado y de los clientes.** Lógicamente al ampliarse el abanico del cliente, y la diversidad y varianza del mercado, hacen que el centro deba adaptarse rápidamente, incluyendo estructuras flexibles que lo permitan.
- **Un liderazgo profesional (no familiar).** Aunque este concepto se aplica habitualmente en conceptos empresariales, los centros educativos deben dejar de ser lugares “vocacionales” y convertirse en verdaderos centros profesionales donde se maximicen recursos y donde todos sus “trabajadores” estén constantemente formados para conseguir los objetivos educativos planteados. En torno a este punto existe mucha controversia que más adelante trataremos. A pesar de esto, debemos empezar a pensar en centros mucho más eficientes y eficaces en la búsqueda de una mejor calidad de enseñanza.

Este nuevo tipo de organización, junto con las exigencias que demanda la sociedad, y el actual modelo exigido en la dirección de centros, provoca para Fernández (2002) y Lorenzo (2004) la existencia de tres factores o ámbitos esenciales para una nueva gestión:

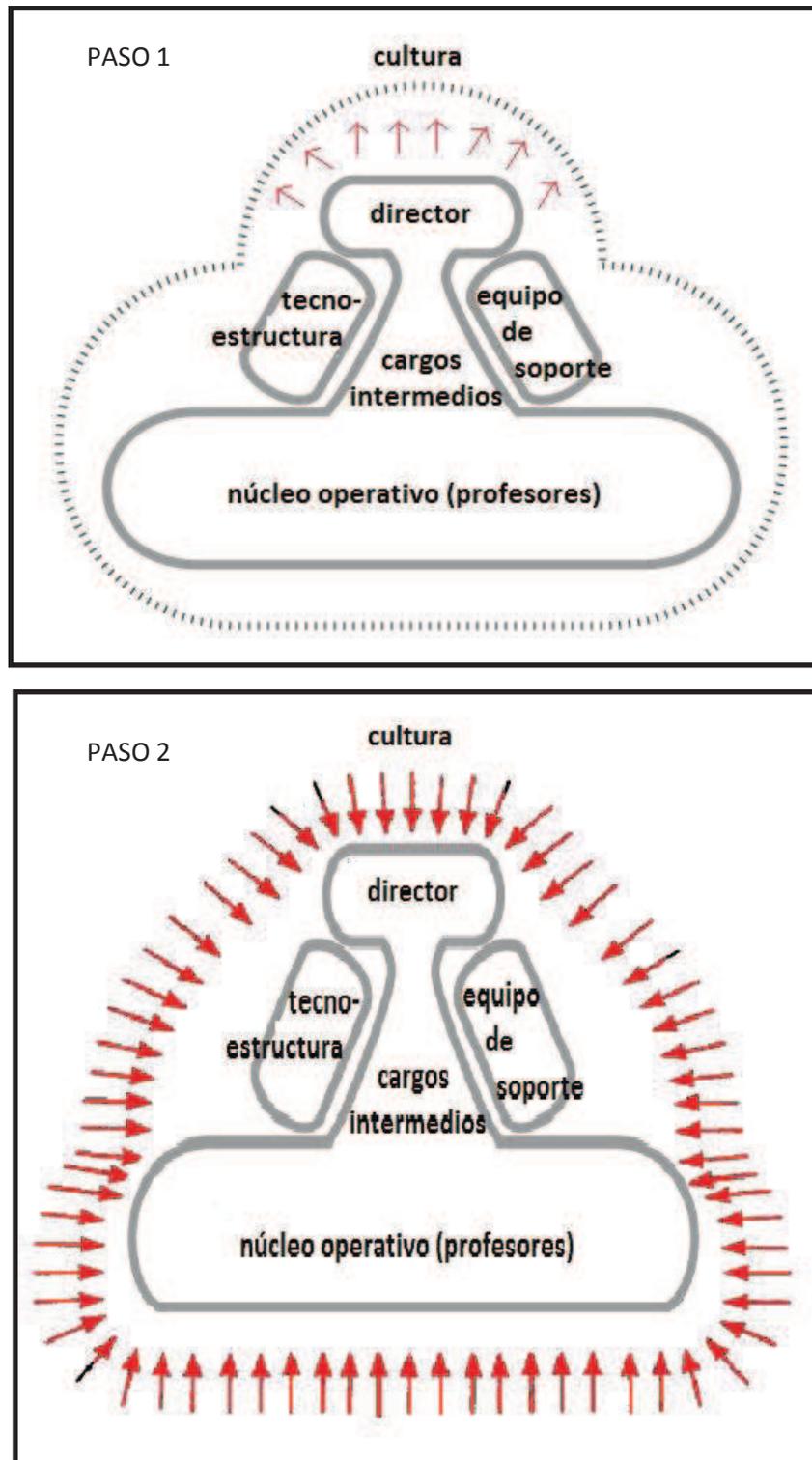
**1. Desarrollar una cultura de centro en la que converjan todos sus miembros compartiendo una misma misión y visión de la organización.** Este es quizás el factor más importante y comentado por todos los analistas. González citando a Leitwood y Jantzi (2000) aboga, como idea básica para un modelo nuevo de gestión, por el hecho de promover y cultivar la visión de lo que debería ser el centro, para poder

compartir la idea del significado, propósitos y actuaciones de la organización, comunicándose con los profesores y logrando de ellos asentimiento y compromiso. Para llegar a esto, se debe buscar la identidad del centro y asimilarla por todos sus miembros, para que así sea el punto de partida común del cual surjan propuestas y soluciones (Fernández, 2002).

Para Álvarez (2003) el liderazgo en las escuelas se debería manifestar en la capacidad de implicar a la comunidad educativa en un proyecto de futuro que responda a los procesos clave del centro y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes.

Por esto, el director debe ser el encargado de promover un ideal educativo, un ideal en la organización en el que se puedan desarrollar otros líderes del centro, y por lo tanto crear y potenciar los recursos humanos ya existentes. En este respecto, si pensamos en el organigrama formal de Mintzberg el director debería influir (de forma democrática) en la creación de una cultura educativa o ideal común junto al resto de los agentes del centro, para que a su vez esta cultura influyera en todo el centro.

Figura 6. Representación de la función del director promoviendo una cultura de centro que influya sobre todos los elementos de la organización.



Fuente: Librer, 2012

**2. Gestionar de forma moderna.** Es decir, maximizar los recursos de que dispone el centro, adaptándolos a su realidad, y creando acciones útiles con resultados positivos. Esta forma de gestionar “moderna”, de la que nos habla Hernández, no hace referencia únicamente a gestionar el horario de los profesores, o gestionar instalaciones o materiales. Esta maximización de recursos hace referencia también a los recursos humanos. El director debe ser capaz de reconocer y potenciar las cualidades y capacidades de sus miembros, de implicar a sus alumnos y familias para que todos se conviertan en el motor de los cambios de un centro.

Y es que cuando se habla de liderazgo y dirección, autores como Groom (2003), Spillane (2006), González (2008)... explican que este liderazgo no es concebido como un ejercicio de influencia unilateral que surja únicamente del director. Sino que se entiende el liderazgo como una “energía” colectiva de todos los individuos cuando trabajan en el mismo sentido y dirección. Es obsoleta la concepción de que el liderazgo reside en una concepción formal, rígida, y exclusiva del director del centro escolar (González, 2003). Por eso es necesario el carácter distributivo de este liderazgo.

A este respecto es importante la afirmación de Maureira: “*se busca que el liderazgo abrace un modo de trabajo pedagógico de vanguardias y manifestación esencial en la dirección de los centros hacia la eficacia*” (p. 3)

**3. Promover un liderazgo educativo (pedagógico).** Como señala Elmore (en González, 2003, p.6) “*el liderazgo se entiende como la guía y dirección de la mejora de la enseñanza*”. Ya que la raíz del liderazgo en un centro escolar no debe enfocarse en la gestión sino en la educación (Greenfield 1995, en González 2003). Sobre este estilo se debe orientar a la comunidad educativa hacia la consecución de los objetivos propuestos,

unos objetivos que deben estar lejos de administrar o gestionar, acercándose mucho más al campo educativo. Como defiende Maureira (2006), el papel y la función de un director debe buscar el fomento de estrategias y procesos que influyan significativamente en la finalidad de la educación: el aprendizaje de todos y de cada uno de sus alumnos.

Este autor cita los estudios de Brookover y colaboradores (1995) quienes analizando centros con altos niveles de rendimiento observaron un rasgo de similitud entre ellos. Todos estos centros tenían directores dedicados a un liderazgo instructivo, en el que visitaban las clases frecuentemente y asumían las responsabilidades educativas de la escuela. En cambio, en aquellos centros con peor rendimiento, el director asumía más labores de gestión y de control de la disciplina.

Estos factores forman el núcleo de una nueva gestión, donde el director es capaz de buscar colaboradores educativos dentro de un sentido común para alcanzar objetivos educativos claros. Porque si esto no se produce, caemos en una concepción “heroica” de la tarea del director (González, 2008): esa persona solitaria que lucha diariamente en su despacho contra todos los problemas que surgen en el centro. Así, en contra de esta concepción “arcaica”, se debe buscar una estructura compartida donde todo el grupo trabaje junto: *“grupos de personas que trabajan juntas influyen más en lo que ocurre en las escuelas que un solo individuo”* (González, 2008, p.91).

Para conseguir este propósito la literatura en torno a la tipología del liderazgo educativo es extensísima, y nos hablan de modelos de liderazgo transformacional (Bass), instructivo (Duke), compasivo (Swann), resonante (Goleman y Boyantzis)...

Figura 7. Factores para la nueva gestión



Fuente: Fernández (2002) y Lorenzo (2004)

#### 5.4.2. Competencias y características del nuevo director

A lo largo de este trabajo ya se han mostrado muchas de las características y competencias otorgadas al director. Son muchos los trabajos que hablan sobre estas: Martínez (1984), Borrel (2000), Fernández (2002), Lorenzo (2004), Maureira (2006)... A continuación, se presentan las capacidades que debe poseer un director según estos autores:

- *Lectura de la realidad y perspectivas de futuro.* Es importante que sea capaz de analizar de forma real la situación social que rodea el centro y aquellas situaciones a las deberá hacer frente.
- *Capacidad para analizar puntos fuertes y débiles.* Ser capaz de saber entender la realidad del centro y utilizar las herramientas de que dispone en la mejora del centro.

- *Importancia de la autoestima y fuerza emocional.* Como ejemplo de superación y apoyo.
- *Puente entre centro y comunidad,* con la finalidad de integrar ambos en el mismo objetivo educativo: la educación del alumno.
- *Fuerza de propósitos.* Capacidad para asumir conductas firmes y rígidas, especialmente en la sustitución e incorporación de maestros. Así como para desafiar estructuras normativas impuestas desde el exterior y apoyar acciones educativas concretas.
- *Guía de la educación.* Borrel en 2000 siguiendo el trabajo realizado por Weber y Edmonds (1979, 1982) sobre escuelas eficaces e ineficaces, señala que una de las diferencias entre ambas era el papel del director como guía de la educación, cumpliendo este los siguientes parámetros:
  - Apoyar el esfuerzo de los profesores.
  - Ayudar a los profesores a completar el procedimiento en el aula.
  - Asumir la responsabilidad de la evaluación. PISA 2009 sugiere no sólo la importancia de la autonomía en la dirección del centro, sino la importancia de ir aparejada a una rendición de cuentas. Este informe indica que suelen ser mejores los resultados de los estudiantes en aquellos centros que combinan “de manera inteligente” autonomía y rendición de cuentas. Además, muestra como en los países en los que no se produce un sistema de evaluación, los centros con mayor autonomía tienen peor rendimiento.
  - Establecer y hacer cumplir las normas a profesores y alumnos.
- *Impulsar el buen clima de relaciones humanas,* regido por la comunicación entre profesores y por el trabajo en equipo, como base para una correcta colaboración y planificación (Coleman, 1996 y Weber, 1971, en Maureira, 2006).

- *Capacidad para implicar a los miembros.* Y no sólo de implicarlos por separado, también ser capaz de propiciar y apoyar los procesos de colaboración entre profesores, ya que el individualismo docente atomiza la educación (González, 2008). Como defiende Ken Robinson (2011) nos hemos acostumbrado a que nuestro sistema escolar fragmente la cooperación entre individuos (cada profesor en su clase, cada alumno se sienta por separado...) pero olvidamos que las personas somos seres sociales, y que esta socialización y colaboración forma parte del espíritu propio de las personas.
- *Compartir el liderazgo.* Ya se ha mostrado como el liderazgo debe dar la oportunidad a todos de influir en las señas de identidad, así como participar en todos los procesos del centro. El liderazgo ya no se entiende como una cualidad en exclusiva de una persona, ahora se debe convertir en una responsabilidad de todo el centro, donde el director sea quien organice alrededor de un propósito común y acordado por todos los profesionales del centro, y donde sea capaz de mantener ligados a todos los que forman parte del sistema en una dirección común.

Como convenientemente indica González (2008):

*“Todas estas cualidades son más fáciles de expresar por escrito que de desplegar en la práctica”. (p. 96)*

#### **Cuadro 8. Capacidades que deberían caracterizar al director**

- *Capacidad para leer la realidad y las perspectivas de futuro del centro.*
- *Capacidad para analizar los puntos fuertes y débiles.*
- *Ser el puente entre centro y comunidad.*
- *Tener fuerza en sus propósitos.*
- *Ser un guía de la educación.*
- *Impulsor del buen clima de relaciones humanas.*
- *Capacidad para implicar a los miembros.*
- *Capacidad para compartir el liderazgo.*

Fuente: Martínez (1984), Borrel (2000), Fernández (2002), Lorenzo (2004), Maureira (2006)

### **5.4.3. Competencias del director según LOMCE**

Todas estas características y cualidades que debe poseer un director están planteadas de forma teórica. Pero realmente, ¿cómo se plasman en el actual sistema educativo?

Se podría mostrar cuáles son las competencias que se le otorgan al director actualmente, en cambio, es mucho más interesante poder estudiar las competencias referidas al director en un sistema educativo en el cuál el concepto “moderno” de gestión, autonomía y liderazgo directivo se contempla en sus cimientos. Por ello, se muestran cuáles son las competencias del director recogidas en el anteproyecto de la LOMCE (2012):

- a)** Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.
- b)** Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro de profesores y al Consejo Escolar.
- c)** Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.
- d)** Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.
- e)** Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
- f)** Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos, en cumplimiento de la normativa vigente sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de esta ley orgánica. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.
- g)** Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos.
- h)** Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.
- i)** Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro de profesores del centro y ejecutar los acuerdos adoptados en el ámbito de sus competencias.
- j)** Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del

centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.

- k)** Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro de profesores y al Consejo Escolar del centro.
- l)** Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el título .II del título V (sobre la autonomía de centros) de la presente ley orgánica.
- m)** Aprobar la programación general anual del centro sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente.
- n)** Decidir sobre la admisión de alumnos con sujeción a lo establecido en esta ley orgánica y disposiciones que la desarrollen.
- o)** Aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3.
- p)** Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.
- q)** Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.

**Tabla 9. Comparación de las competencias otorgadas al director en las diferentes reformas educativas respecto LOMCE**

	LOMCE (2012)	LOE (2006)	LOCE (2002)	LOPEG (1995)	LODE (1985)	Regla- mento (1967)
Competencias del director	a)Representación del centro	✓	✓	✓	-	-
	b)Dirigir y coordinar	✓	✓	✓	✓	✓
	c)Dirección pedagógica	✓	✓	-	-	✓
	d)Cumplir leyes	✓	✓	✓	-	✓
	e)Ejercer la jefatura del personal	✓	✓	✓	✓	-
	f)Favorecer la convivencia	✓	✓	✓	-	-
	g)Impulsar la colaboración	✓	✓	-	-	✓
	h)Impulsar evaluaciones	✓	-	-	-	-
	i)Presidir actos académicos	✓	✓	✓	✓	✓
	j)Realizar contrataciones de obras	✓	✓	✓	✓	-
	k)Proponer miembros directivos	✓	✓	✓	-	-
	l)Aprobar proyectos y normas	-	✓	-	-	-
	m)Aprobar programación general	-	-	-	-	-

n)Decidir sobre admisión de alumnos	-	-	-	-	-
o)Obtener recursos complementarios	-	-	-	-	-
p)Colaborar con administración	-	✓	✓	-	-
q)Otras competencias dictadas por la administración	✓	✓	✓	✓	✓
∅	-	-	-	Visar certificaciones	Formar parte de tribunal de oposición
∅	-	-	-	Ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados	Retirar de la función docente
∅	-	-	-	-	Dar 10 días de permiso a docentes
∅	-	-	-	-	Informar de desperfectos del edificio

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Competencias del director según LOMCE presentes en los proyectos educativos anteriores.
- Competencias del director según LOMCE no presentes en los proyectos educativos anteriores.
- ∅ Competencias del director en legislaciones anteriores no presentes en la LOMCE.

Como se puede observar, y aunque las bases sobre las que se sustenta el actual anteproyecto de Ley de Educación (LOMCE) son ciertamente innovadoras y van en concordancia con el espíritu renovador y de gestión moderna otorgado al director, las competencias referidas a este son muy similares al de proyectos anteriores. Por ello, habrá que esperar a la concreción práctica y al consiguiente desarrollo de esta ley educativa para poder comprobar si se promueve un verdadero cambio en el rol del director.

## **5.5. Problemáticas de la función directiva.**

En la actualidad, como se puede apreciar, son muchos los problemas y situaciones diversas a las que tiene que hacer frente un Equipo Directivo. Además, estos están sometidos a una gran exigencia que en muchas ocasiones no se corresponde con todas las competencias que estos deberían tener. Como indica Escudero (2004), existe una dificultad manifiesta por parte de fuerzas políticas y otros agentes escolares para dotarle de la identidad y de las herramientas necesarias para llevar a cabo este importante desempeño. Y es que existe una gran fractura entre lo que los modelos de liderazgo educativo propugnan y la realidad directiva actual. Para este autor, citando a Bates y Bacharach, *“la controversia reside en la complejidad de la aplicación práctica de los supuestos teóricos, por estar atrapada por racionalidades escolares en las que anidan ideologías y racionalidades sociales y políticas”* (p. 141). Por ello, la dirección ha alcanzado en los últimos tiempos una gran controversia en nuestro país.

A este respecto, son muy interesantes tres estudios que pretenden ofrecer un análisis de las funciones directivas como son el trabajo de Martínez (1984), Ojembarrena (2000), y Vázquez y Angulo (2006).

Así pues, en este apartado se intenta hacer un pequeño listado con los principales retos y dificultades, tanto exógenos como endógenos, a las que se enfrenta un director, no con la intención de “negativizar” un rol muy complicado, sino con la intención de poner claramente sobre la mesa unos problemas que deberían ser atendidos si queremos realmente mejorar nuestro sistema a través de la figura directiva.

**1. Selección y contratación de personal.** Hasta ahora hemos defendido la importancia e influencia del director en el centro, pero ¿y la influencia del centro en el director? Un director difícilmente puede contribuir a un centro sin la participación del resto de educadores (González, 2003). En este aspecto, Doyle y Smith (2001, en González) apuntan hacia una responsabilidad compartida por todos. Así pues, la tarea del director está íntimamente unida al desempeño del resto de agentes del centro.

Y aquí radica uno de los puntos más problemáticos e incluso tabús del actual sistema docente público. En cualquier manual, libro o artículo que leamos sobre modelos de gestión eficientes se habla de la importancia del personal, de las capacidades de este y de su motivación. Al igual que se habla de la importancia de la selección de aquellos profesionales más cualificados para una empresa. En cambio, esta importante consideración no se aplica al sistema educativo público debido al actual sistema de traslados de docentes, ni al sistema de petición de personal interino, ni a la publicación de plazas necesarias para cubrir en el centro escolar. Todos conocemos la “corriente migratoria” que sufren los docentes y por ende los centros educativos cuya plantilla de profesores varía considerablemente de un curso a otro. Esto provoca problemas como:

- Poca estabilidad a la hora de mantener y desarrollar programas, así como dificultad para su seguimiento.
- Perfil de profesorado que no se adecúa con la visión del centro.
- Puede faltar motivación en el profesor que no sabe dónde estará al siguiente curso.
- Falsas creencias: *“este centro ya es “definitivo” y ya nadie me puede decir nada”*
- Continúa adaptación a nuevos centros.
- Falta de seguimiento del nivel y resultados del profesorado.

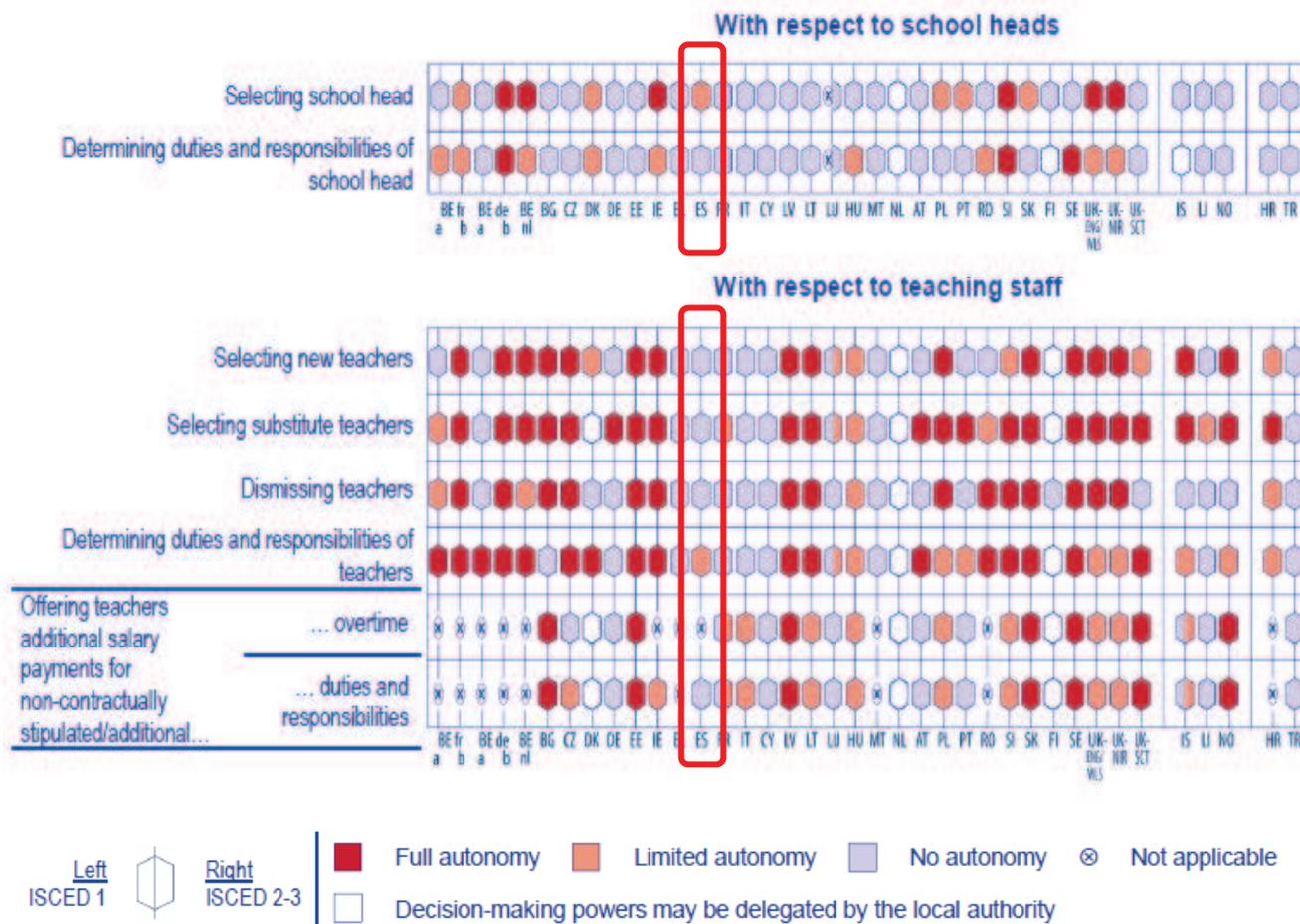
Al respecto de este punto, el actual Anteproyecto de Ley LOMCE, pretende dar un vuelco a esta situación e incluye la **autonomía de gestión de los recursos humanos**. Así, para la realización de las acciones de calidad, el director del centro dispondrá de autonomía para adaptar los recursos humanos a las necesidades derivadas de los mismos. Así la LOMCE recoge que el director dispondrá de las siguientes facultades:

*a) Establecer requisitos y méritos específicos para los puestos ofertados de personal funcionario, así como para ocupación de puestos en interinidad, en cuyo caso podrá rechazar, mediante decisión motivada, la incorporación de personal procedente de las listas centralizadas*

*b) Cuando exista vacante y financiación adecuada y suficiente, proponer de forma motivada el nombramiento de profesores que, habiendo trabajado en los proyectos de calidad, sean necesarios para la continuidad de los mismos.*

Este punto es realmente complicado y difícil de tratar ya que se enlaza con otros muchos puntos administrativos, sociales, laborales... Es de destacar la opinión expresada en el estudio a directores de Ojembarrena (2000): *“La autonomía es una arma de doble filo: si no hay recursos, mejor que no te la den.”* (p.137)

**Figura 10. Comparación de niveles de autonomía respecto a los recursos humanos en los sistemas europeos.**



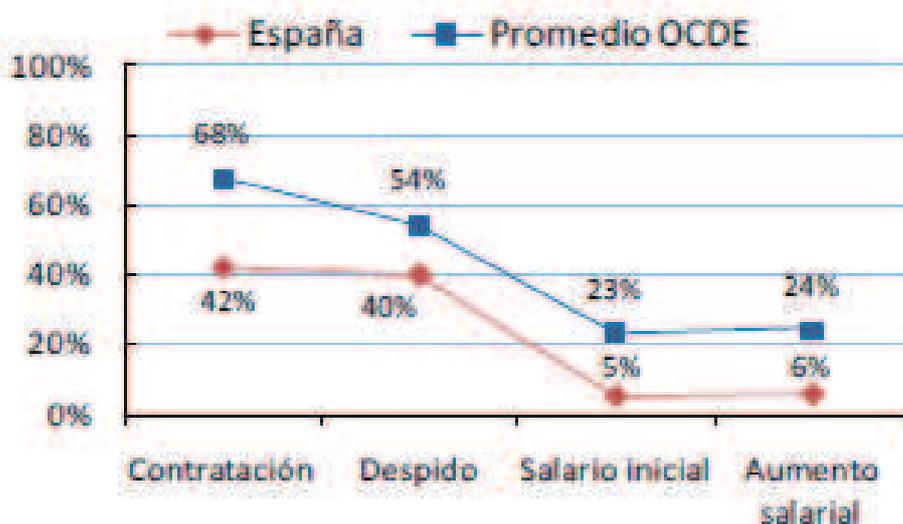
Fuente: Eurydice 2012

**2. Sistemas de remuneración.** Como refleja Fernández (2002) los modelos de gestión actuales buscan que sus empleados estén motivados y que vean recompensados y reconocidos sus esfuerzos. Esta remuneración y motivación puede estar basada en múltiples teorías (de expectativa, de finalidad, de equidad...).

Este punto debe abordarse desde dos posiciones: la remuneración desde el centro, y la remuneración desde la administración.

En cuanto a la remuneración desde el centro hagámonos las siguientes preguntas: ¿Es cierto que se remunera en la actualidad el trabajo y los buenos resultados desde el centro?, ¿se remunera con la priorización de horarios, grupos, reparto de programas... a aquellos profesores que más éxito tienen, que más y mejor resultados están obteniendo, o a aquellos más implicados en el centro?, ¿o simplemente esta remuneración se realiza por antigüedad sean cuales sean los resultados y el trabajo desarrollado?

**Figura 11. Porcentaje de directores que tienen responsabilidad sobre la contratación y el salario del profesorado**



*Fuente: PISA 2009*

Y si pensamos en la remuneración desde la administración, preguntémosnos. ¿Cómo se retribuyen los resultados docentes?

Todas estas preguntas son difíciles de desarrollar y contestar con lo que todo este punto cada vez se torna más complicado, ya que entra en el campo de las percepciones personales y subjetivas del director, también vemos comprometido en el sistema de evaluación del profesorado, o el control sobre el funcionariado público, etc. Es decir, un problema muy complejo sobre el que pararse a pensar y reflexionar con profundidad y calma.

Es muy importante hacer referencia al Anteproyecto de ley LOMCE (2012) que sobre este punto cita: “*Exigencia a profesores y centros de la rendición de cuentas, y el **incentivo del esfuerzo***”. A pesar de que este anteproyecto no está desarrollado en su totalidad, será muy interesante ver su concreción práctica en este aspecto.

**3. Formación de personal y planes de carrera.** Este aspecto está muy relacionado con el primer punto. Debido a que el director no ejerce ninguna influencia administrativa en su personal, muchas veces se puede tornar realmente complicado fomentar políticas de formación y actualización que completen y mejoren la preparación de los docentes con la finalidad de que se mejoren los objetivos del centro.

En este apartado también deberíamos hablar no sólo de la formación docente, sino también de la formación y “profesionalización” de la dirección (otro de los temas controvertidos sobre la dirección). Tendiendo hacia este camino, debemos plantearnos cuál debería ser su formación, pensando sobre todo en el gran abanico de situaciones a las que debe y deberá enfrentarse. En la actualidad la formación de directores está marcada por la realización de cursos de formación o por acciones e iniciativas individuales, sin olvidar que lógicamente una persona está marcada por los estilos de dirección con los que ha trabajado y vivido. Vázquez y Angulo (2006) apuntan que la preparación para el rol de director no puede mantenerse así si se persigue un verdadero liderazgo educativo eficaz.

El estudio de Ojembarrena (2000) muestra cómo los directores consideran que la formación principal para este cargo se produce en la práctica real. En cambio, como apunta Martínez (1984) el director debe convertirse en un profesional de la educación con una personalidad definida, en el que deben integrarse un conjunto de factores intelectuales, técnicos y personales muy importantes para actuar eficazmente en el centro.

**4. Atomización del trabajo docente** (Maureira, 2006) y **poca incidencia sobre el profesorado** (Ojembarrena, 2000). Como se muestra en otros apartados, la educación tradicional ha ido fragmentando el trabajo de los niños hasta convertirlo en un trabajo atomizado (Robinson, 2011). Esto se ha integrado fuertemente en muchas culturas y creencias individuales de forma que ha llegado hasta el trabajo docente, y este ha pasado a reproducir una práctica donde el profesor se ha aislado y protegido, empobreciendo su trabajo. Quizás en muchas ocasiones ha sido causa de un exceso de celo profesional, de un intento por protegerse o simplemente por reproducción inconsciente de creencias. Esto provoca que los procesos docentes estén desarticulados, lo cual permite que muchos de los grandes esfuerzos del profesorado no implementen sus resultados. Como dice Isaacs (en Martínez, 1984, p. 20) *“si el centro educativo es nada más que la suma de los trabajos individualizados de los profesores, no haría falta un director”*.

Además, este exceso de celo no permite que se llegue a coordinar realmente el proceso pedagógico desde la dirección. Percibiendo, el Equipo Directivo, una falta de incidencia real sobre la práctica en el aula de sus profesores (Ojembarrena, 2000). A este respecto hay voces críticas ya que como recoge González (2003) sobre Escudero (1997) este tipo de liderazgo instructivo, del director sobre el profesor y el aula, devalúa la iniciativa y la formación del profesorado.

**5. Falta de seguimiento.** Esta atomización mostrada, ha provocado que el trabajo que se realiza en los centros no se observe, no se aporte autocrítica y mucho menos evaluación externa. La burbuja que en ocasiones se crea envolviendo al profesor (para protegerle, ayudarle...) crea un escudo que repele y rechaza estas evaluaciones (Ojembarrena, 2000). Para Maureira (2006) se han creado múltiples dependencias

burocráticas y jerárquicas que no responsabilizan al profesor ya que no tiene ningún tipo de seguimiento y control.

Hasta ahora se ha hablado de la importancia de la autonomía en la gestión de cada centro, en cambio, el informe PISA nos habla de no existe correspondencia entre autonomía y rendimiento. En cambio, en este informe sí que se observan mejoras en los resultados educativos en aquellos sistemas donde la autonomía en la gestión de recursos está asociada con la publicación de datos sobre sus evaluaciones.

**6. Amplitud de su rol.** Al director se le exigen muchas competencias: administrativas, motivacionales, pedagógicas, políticas... todo ello sin olvidar su papel como un profesor más del centro. Quizás sea lógico pensar que algunas de ellas sobrepasan las tareas que una persona o su equipo deberían realizar. En el estudio realizado por Ojembarrena (2000) a miembros de los Equipos Directivos de Euskadi, se refleja que el principal déficit que estos encuentran en sus deberes diarios es la falta de tiempo debida a un exceso tareas. Incluso en el mismo estudio una de las causas que se achacan a la falta de fomento de participación de todos los agentes en el centro, señala a la falta de tiempo desde la dirección para organizar esta colaboración.

Además, no hay que olvidar que el Equipo Directivo en España debe seguir ligado a la docencia, con la intención de no perder de vista la importancia de su rol pedagógico dentro de la organización. Son curiosas las conclusiones de Vásquez y Angulo (2006) a este respecto, cuando se preguntaba a los directores que se definiesen hacia una de estas funciones (director o maestro) se decantaban por la de docente. En cambio, en la realidad, estos autores afirman que sí se produce un gran distanciamiento de esta característica pedagógica, ya que los miembros de los Equipos Directivos ante todas sus tareas quedan más arrastrados por exigencias y funciones burocráticas.

Así, la tarea directiva se convierte en un cúmulo de ocupaciones difícilmente realizables. La encuesta realizada por Ojembarrena (2000) muestra la inclinación de los propios Equipos Directivos hacia la dedicación exclusiva de estas tareas por parte del director y del Jefe de Estudios, y una reducción lectiva a las otras figuras del equipo.

**7. Sometido a exigencias diversas e intereses cruzados.** Como defiende Ramón López en su ponencia sobre el Futuro del Asociacionismo de padres y madres en la escuela, la educación de un alumno se asienta bajo tres pilares: profesores, sistema educativo y padres. Donde todos persiguen un mismo fin: conseguir la mejor educación para el niño. A pesar de esto, muchas veces este triunvirato no comparte los mismos puntos de vista en cuanto a la forma o al proceso. Así pues, Escudero cita a Perenoud (2002) quien comenta que la dirección se ve constantemente sometida a exigencias y expectativas de estos grupos, y que atender y armonizar las interpretaciones de estas partes resulta en ocasiones complicado.

Además, en esta red de intereses cruzados no hay que olvidar que la Administración espera sobre los directores que hagan de portavoces y gestores, el profesorado espera que le defiendan ante la Administración y padres, y los padres demandan mayor comunicación, implicación y exigencia. Como vemos, gran número de intereses que en ocasiones puede resultar complicados de armonizar.

**8. Relación con la Administración.** Muy enlazado con el anterior problema, Vázquez y Angulo (2006) apuntan a las “frías” relaciones que describen los directores con la Administración que en muchos casos (según los directores) parece que se aleja de los problemas y

necesidades diarias de los centros. Como organismo, la Administración aplica una normativa que debe ser igual y equitativa con todos, y esto en principio no debería mostrar ni generar ningún problema. Ahora, esta misma cualidad sí que produce grandes problemas, ya que los centros educativos son organismos vivos que acumulan entre sus paredes gran multiplicidad de estilos de vida, problemáticas y características personales, lo que hace que cada centro sea diferente y presente unas características y necesidades totalmente distintas. Así esta equidad de la Administración provoca que llegue a verse como una maquinaria insensible que no tiene en cuenta las necesidades individuales de cada centro.

En relación con la autonomía que se promulga desde los nuevos estilos de gobernanza de las organizaciones, el anteproyecto LOMCE apunta: *“Aumento de la autonomía de los centros, fomento de su especialización y exigencia de la rendición de cuentas. **Es necesario que cada centro tenga la capacidad de identificar cuáles son sus fortalezas y tomar decisiones sobre cómo mejorar su oferta educativa y metodológica en ese ámbito. Esto lleva aparejado la exigencia de demostrar que los recursos se han utilizado de forma eficiente y han producido una mejora real”***.

*“Se promoverán las acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros educativos, mediante el **refuerzo de su autonomía...**”*

**Cuadro 12. Resumen de los problemas con los que se enfrenta el director**

- Selección y contratación de personal.
- Sistemas de remuneración.
- Formación de personal y planes de carrera.
- Atomización del trabajo docente y poca incidencia sobre el profesorado.
- Falta de seguimiento.
- Amplitud del rol.
- Exigencias diversas e intereses cruzados.
- Relación con la administración.

Fuente: Elaboración propia

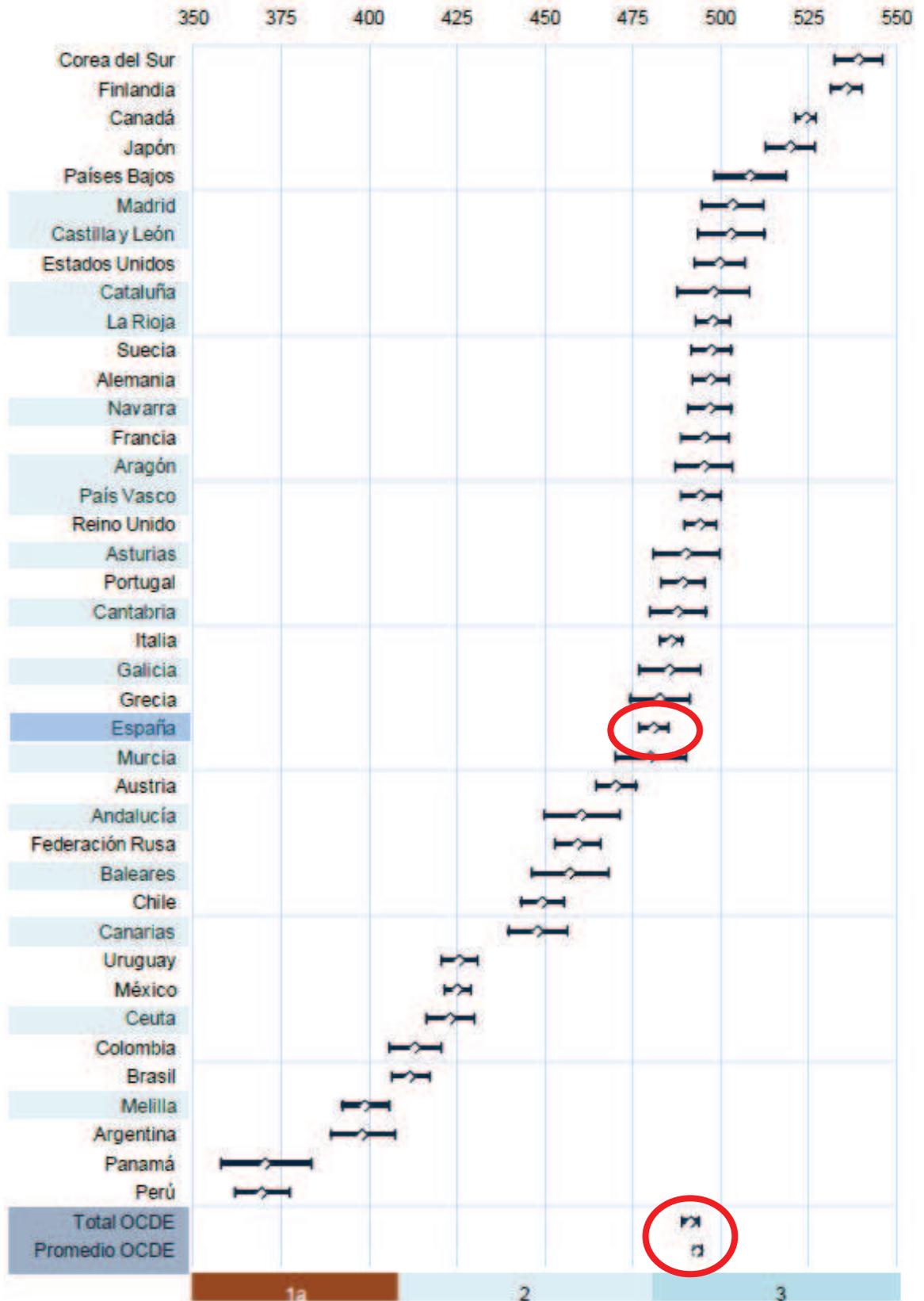
**6. Situación  
educativa actual  
y propuestas  
concretas de  
mejora del  
centro.**

## **6.1. Resultados educativos**

PISA, Eurydice, EUROSTAT, informe McKinsey... son algunos de los estudios y análisis que señalan a España como uno de los países europeos donde su sistema educativo no está alcanzando los objetivos marcados según la OCDE.

En estos estudios se muestra como el sistema español se sitúa por debajo de la media europea en muchas de las competencias que los alumnos deberían poseer. Así se sitúa a España por debajo de la media en comprensión lectora, competencia matemática, competencia científica, tiempo en el que los alumnos leen por placer...

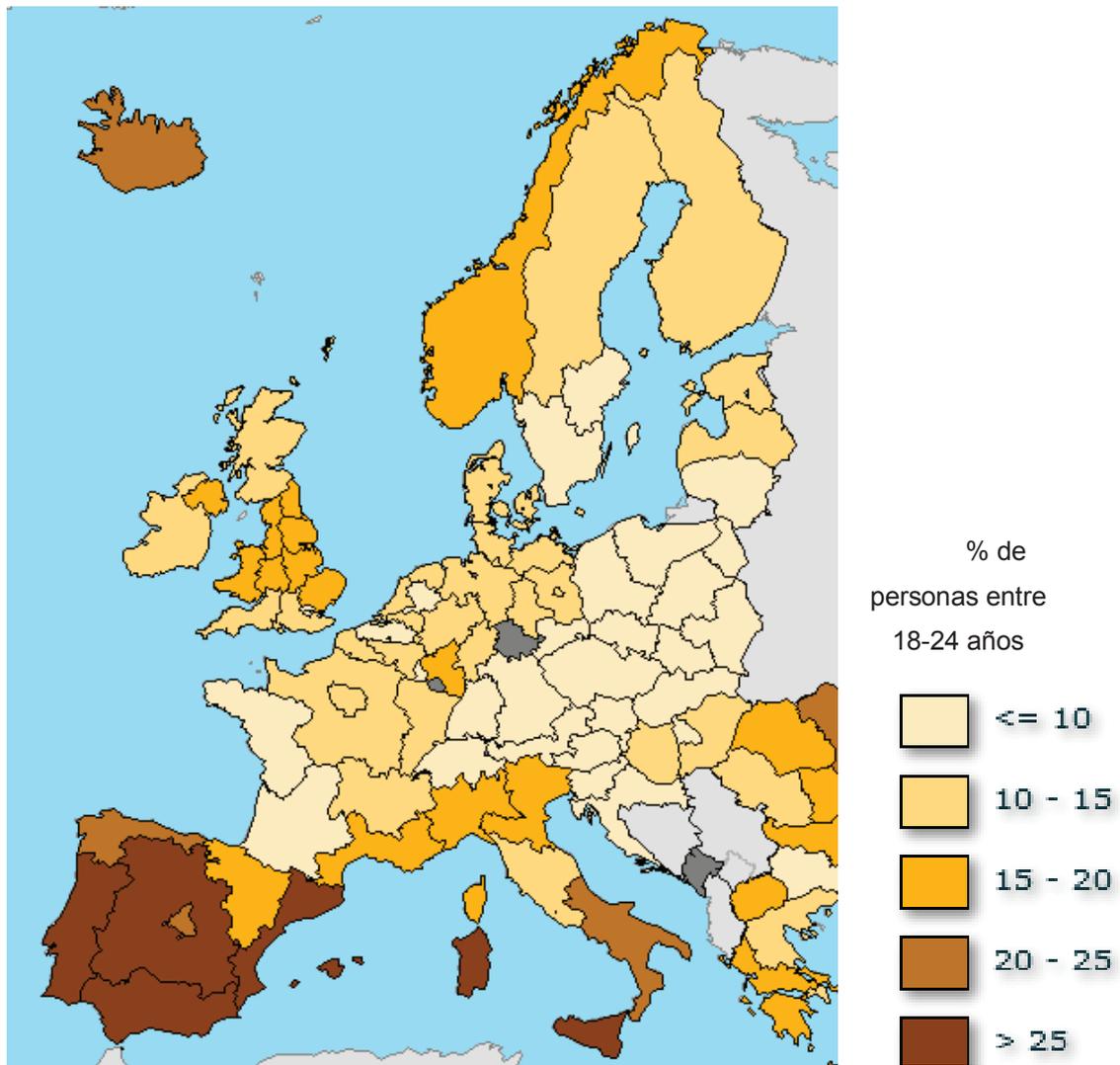
Figura 13. Resultados promedio en comprensión lectora.



Fuente: PISA 2009

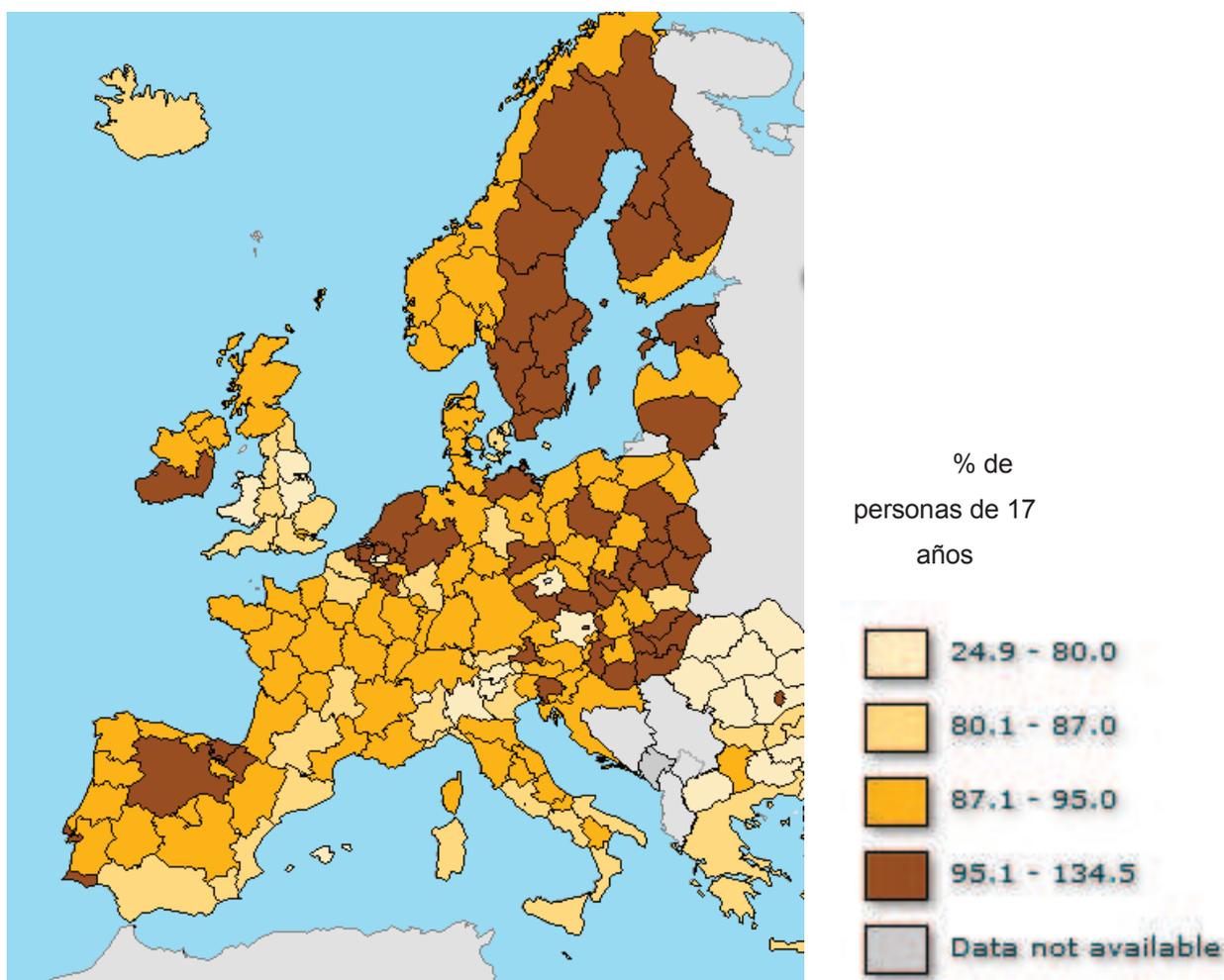
A estos dolorosos resultados, se unen otros muchos peores como son los altos índices de fracaso y abandono escolar temprano, y el elevado porcentaje de alumnos que no han completado la Educación Secundaria Obligatoria.

**Imagen 14. Niveles de abandono escolar en 2010**



Fuente: Eurostat 2012

**Imagen 15. Estudiantes de 17 años que han completado todos los niveles de educación obligatoria.**



Fuente: Eurostat 2012

Así pues, todos los Países Miembros y en especial España, se han apresurado por incluir rápidas medidas que mejoren el estado y los resultados de su educación. Por ello, han surgido iniciativas que comprenden desde acciones globales como la modificación de la ley educativa (anteproyecto LOMCE), hasta el hecho de potenciar acciones mucho más concretas para cada centro que repercutan en la mejora individual de la calidad, para que desde lo concreto de un centro se mejore la globalidad del sistema.

## **6.2. Acciones concretas que busquen aumentar la calidad educativa en el centro**

Como se ha podido mostrar, las actuales políticas educativas están encaminadas hacia la mejora de la calidad educativa, utilizando entre otras muchas herramientas, la labor indispensable del director.

Todas estas reformas buscan unos resultados más concordantes con la importancia que la educación debe tener en la sociedad. Hasta ahora, ha existido la creencia de que era necesario educar y formar ciudadanos bien preparados para encontrar empleo, y para poder mejorarlo. En cambio, en la actualidad se ha producido una fuerte pérdida de confianza en la educación como motor que produzca cambios en la sociedad, debido tanto a hechos económicos y sociales como al desprestigio del correcto funcionamiento de la educación.

Así, la escuela, debe enfrentarse a esta problemática creando centros que tengan como base la mejora continua y la búsqueda de la calidad educativa. Los centros, encabezados por la figura del director, deben empezar a buscar soluciones propias, centradas en su realidad y en sus alumnos. Y así llegar a conseguir los objetivos educativos marcados por la OCDE, y salir de esa famosa frase “*por debajo de la media europea*” en la que los informes PISA nos enmarcan.

Este intento por buscar la calidad y la mejora del sistema se ve claramente reflejada en el nombre del nuevo anteproyecto de ley: *Ley de Mejora de la Calidad Educativa* (LOMCE). Y a este respecto la función del director es clave, ya que desde esta situación, el director debe promover acciones concretas (ajustadas a su centro, específicas, medibles y que puedan seguirse para valorar su éxito) que busquen esta calidad y consigan objetivos educativos concretos y realistas.

Esta política de concreción y desarrollo de acciones individualizadas, es la que en la actualidad ha puesto en marcha la *Conselleria d'Educació de València*, que después de analizar y comunicar los resultados de la última *Prueba diagnóstica* realizada en el curso escolar 2011-2012, ha promovido una serie de tareas para que cada centro escolar proponga acciones reales para mejorar en aquellos procesos mejorables en el análisis de su *Prueba diagnóstica*.

Así pues, en este apartado se presentan una serie de propuestas que se podrían proyectar desde la dirección del centro, lo más concretas posibles, con el fin de mejorar diferentes apartados de funcionamiento del centro escolar. Estas propuestas se desarrollan siguiendo la *Guía de análisis de resultados y de adopción de propuestas de mejora*, que *Conselleria d'Educació de València*, ha facilitado a los centros en fechas recientes (imagen 16 e imagen 19).

El hecho de utilizar este formato se debe a un intento de hacer más cercanas, reales y próximas a nuestro entorno las medidas propuestas.

### 6.2.1. Consideraciones iniciales

Antes de pasar a exponer y desarrollar estas acciones, hay que tener en cuenta una serie de parámetros que van a marcar las actuaciones propuestas:

***Las acciones de mejora deben establecerse dentro de un marco concreto sino no tendrán resultados.*** Así, antes de proponer cualquier acción deberíamos saber qué fin se persigue, cómo lograrlo en nuestro centro, en qué punto de partida nos encontramos, cuáles son nuestras ventajas y nuestros defectos... En este trabajo se pretende dar una batería de acciones muy concretas y aplicables que sirvan de punto de

partida para su modificación según la situación del centro. Por ello, se suprime el marco concreto, intentando convertirse más en unas propuestas sobre las que partir y desarrollar, más que en una actividad cerrada que no pueda modificarse.

A pesar de suprimir este marco de centro, hay que englobar las acciones de mejora propuestas desde el prisma de un centro de secundaria. Ya que las diferencias entre los distintos niveles también provocará que las medidas se enfoquen desde distintas perspectivas, pudiendo realizarse unas y no realizándose otras dependiendo, no sólo de la idiosincrasia del centro, sino de estos niveles educativos. Así, las medidas propuestas parten desde la visión de un IES.

***Un director depende de su equipo docente.*** Como se ha mostrado, el director deberá motivar a los profesores que son los que realmente acaban aplicando el plan. Debe hacer verdaderos partícipes a estos, para que sientan suyas estas acciones, se impliquen en la mejora y de ellos surjan ideas y propuestas. Así pues, el liderazgo y propuestas que aplique el director no servirán de nada si el resto del centro no participa realmente en estas acciones. Por ello, estas propuestas más que ser impuestas desde dirección deberían servir como “propuestas rudimentarias” sobre las que todo el equipo docente trabajase y pudiese perfilar y elaborar unas propuestas definitivas.

Esta consideración estaría imbricada directamente en las funciones, limitaciones y problemas que actualmente tienen los directores de centros escolares, las cuales se han mostrado anteriormente.

***Autonomía para llevarlas a cabo.*** La Administración debe fomentar la autonomía real de los centros y del director para poder realizar verdaderamente estas acciones. No podemos pensar en la concreción de medidas para un centro si este no tiene la suficiente autonomía y margen para poder ponerlas en funcionamiento. Así, si se quiere lograr una

autonomía real del centro y por supuesto, de la labor que debe realizar el director, nos deberíamos plantearnos a una autonomía de:

- de recursos
- de currículo
- de seguimiento y evaluación

***Tiempo para su seguimiento y evaluación.*** No suele suceder que las medidas puestas en marcha den resultados inmediatos. Por ello es muy importante el seguimiento y evaluación de estas para ver su desarrollo, y así comprobar su funcionamiento, poder revisarlas, reestructurarlas, modificarlas, sustituirlas... Y al final de un periodo, tomar decisiones sobre su funcionamiento y demandar responsabilidades. Como hemos visto en la primera parte del trabajo, así se viene haciendo en países como Inglaterra o la famosa Finlandia, en la que al final de un periodo de cuatro o cinco años se evalúa la evolución del centro, y es entonces cuando se exigen resultados a su responsable: el director del centro.

### **6.2.3. Propuestas y competencias involucradas**

Para la agrupación y clasificación de las propuestas de mejora, se han utilizado dos tablas-plantilla facilitadas desde la *Conselleria d'Educació de València* (imagen 16 e imagen 19).

La primera de estas tablas (imagen 16) enuncia y clasifica las propuestas según las Competencias que trabaja, el Ámbito del centro en el que se aplica, y según los Grupos o Niveles en los que la medida se aplica, para una vez realizado esto desarrollar cada una de estas propuestas utilizando la tabla de la imagen 19.

**Imagen 16. Modelo de tabla de clasificación de las acciones de mejora de la Conselleria d'Educació de València.**

GENERALITAT VALENCIANA

TAULA 2: MESURES DE MILLORA I COMPETÈNCIES INVOLUCRADES

	MESURES DE MILLORA	COMPETÈNCIES BÀSIQUES INVOLUCRADES EN LA MILLORA*	ÀMBIT ON ES DESENROTLLARÀ LA MILLORA**	GRUP OBJECTE I NIVELL EDUCATIU
1				
2				
3				
4				
5				

\* COMPETÈNCIES BÀSIQUES INVOLUCRADES EN LA MILLORA  
 1) COMPETÈNCIA EN COMUNICACIÓ LINGÜÍSTICA.  
 2) COMPETÈNCIA MATEMÀTICA.  
 3) COMPETÈNCIA EN EL CONEIXEMENT I LA INTERACCIÓ AMB EL MÓN FÍSIC.  
 4) TRACTAMENT DE LA INFORMACIÓ I COMPETÈNCIA DIGITAL.  
 5) COMPETÈNCIA SOCIAL I CIUTADANA.  
 6) COMPETÈNCIA CULTURAL I ARTÍSTICA.  
 7) COMPETÈNCIA PER A APRENDRE A APRENDRE.  
 8) AUTONOMIA I INICIATIVA PERSONAL.  
*Trieu-ne una o més*

\*\* ÀMBIT ON ES DESENROTLLARÀ LA MILLORA:  
 ADCM: ÀMBIT DE DESENROTLLAMENT CURRICULAR I METODOLÒGIC (procés d'ensenyança-aprenentatge, pràctica docent en l'aula, recursos i materials didàctics i tècnics, criteris i instruments d'avaluació)  
 AOFU: ÀMBIT ORGANITZATIU I DE FUNCIONAMENT (coordinació dels equips docents, agrupaments i organització horària, normes de funcionament)  
 ACOM: ÀMBIT COMUNITARI (clima de relacions i convivència en el centre i amb les relacions amb l'entorn i amb les famílies)  
 APRO: ÀMBIT DE DESENROTLLAMENT PROFESSIONAL O FORMACIÓ (necessitats formatives i professionals de l'equip docent)  
*Trieu-ne un o més*

Fuente: Conselleria d'Educació de València.

Además, de esta clasificación se ha creído conveniente añadir la función del director que se estaría desarrollando en cada una de estas propuestas.

Para ello se ha utilizado el análisis propuesto por Martínez (1984), el cual analiza las funciones atribuidas legalmente al director, desde el Reglamento del Cuerpo de directores Escolares de 1967, hasta la LODE. A continuación, estas funciones se agrupan según su grado de afinidad en ocho variables aglutinadoras, que en un segundo análisis llegan a convertirse en tres grandes dimensiones que caracterizan la función del director en nuestro sistema educativo:

1. La primera dimensión: **gestión personal del centro**, está ligada al conjunto de actividades que como elemento coordinador y catalizador de la comunidad educativa se producen.
2. La segunda dimensión: **actividades**, aglutina aquellas tareas propias del cargo de director ya sean representando al centro, como aquellas referidas a aspectos administrativos y de relación con el medio y con la comunidad educativa.
3. La tercera dimensión: **evaluación**, reúne a los medios materiales y personales que el director utiliza con sentido evaluativo en el centro.

**Tabla 17. Resumen del agrupamiento de funciones de un director según Martínez**

<i>Funciones básicas del director</i>	<b>Gestión personal del centro</b>	<b>Actividad</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Variables aglutinadoras</b>	1. Coordinación y Orientación 2. Presidencia Colegiada 3. Interpretación Delegada	4. Administración 5. Funciones ejecutivas 6. Cooperación Relacional	7. Medios materiales 8. Medios personales

Fuente: Martínez, 1984

El código de colores utilizado en esta tabla (ver leyenda) sirve como guía para agrupar las propuestas según el Ámbito en el que desarrollan, sirviendo dicho código de ayuda en el posterior desarrollo de dichas propuestas (punto 6.2.3.).

**Tabla 18. Propuestas y clasificación**

Nº	Propuestas	Competencias básicas involucradas *	Ámbito donde se desarrollará **	Grupo Objeto y nivel educativo	Función del director
1	<b>Doble timbre de entrada.</b>	5-9	AOFU	Centro	Gestión personal del centro
2	<b>Profesores por ámbitos en 1er ciclo.</b>		AOFU	Primer ciclo	Gestión personal del centro
3	<b>Concursos y premios</b>		AOFU	Centro	Gestión personal del centro
4	<b>Actividades interdisciplinarias</b>		AOFU / ADCM	ESO	Gestión personal del centro
5	<b>Criterios de corrección ortográfica y gramatical</b>	1	AOFU / ADCM	Centro	Gestión personal del centro
6	<b>Hojas de seguimiento</b>		AOFU / ADCM	Centro	Evaluación
7	<b>15' de lectura</b>	1-3-9	ADCM	ESO	Gestión personal del centro
8	<b>Biblioteca de aula</b>	1-3	ADCM	ESO	Gestión personal del centro
9	<b>Exposiciones orales</b>	1-4-7-9	ADCM	Centro	Gestión personal del centro
10	<b>Actividades culturales</b>	6	ADCM	Comunidad	Gestión personal del centro
11	<b>Implantación plataforma Moodle</b>	4	ADCM / ACOM / APFO	Centro	Actividad

12	Coordinación centros adscritos (información)		ACOM	Primer ciclo	Actividad
13	Coordinación centros adscritos (acciones comunes)		ACOM	Primer ciclo	Actividad
14	Evaluaciones externas		ACOM	Primer ciclo	Evaluación
15	Café tertulia	1 – 7 – 8	ACOM	Comunidad	Gestión personal del centro
16	One Break!	1 – 7 – 8	ACOM	Comunidad	Gestión personal del centro
17	Envío de tareas semanales <i>email</i>	4	ACOM	ESO	Actividad
18	Alumno tutor	7 – 8	ACOM / ACDM / AOFU	Centro	Gestión personal del centro
19	Formación en TIC al profesorado	4	APFO	Profesorado	Gestión personal del centro
20	Formación PNL (Programación Neuro-Lingüística)	3 – 7 – 8	APFO	Profesorado	Gestión personal del centro

### Leyenda:

#### **\*Competencias básicas:**

1. Competencia en comunicación lingüística.
2. Competencia matemática.
3. Competencia en el conocimiento y la interpretación con el mundo físico.
4. Tratamiento de la información y competencia digital.
5. Competencia social y ciudadana.
6. Competencia cultural y artística.
7. Competencia de aprender a aprender.
8. Autonomía e iniciativa personal.

**\*\*Ámbito:**

**ADCM** ÁMBITO DE DESARROLLO CURRICULAR Y METODOLÓGICO (procesos de enseñanza-aprendizaje, práctica docente en el aula, recursos y materiales didácticos y técnicos, criterios e instrumentos de evaluación).

**AOFU** ÁMBITO ORGANIZATIVO Y DE FUNCIONAMIENTO (coordinación de los equipos docentes agrupamientos y organización horaria, normas de funcionamiento)

**ACOM** ÁMBITO COMUNITARIO (clima de relaciones y convivencia en el centro y con las relaciones con el entorno y las familias).

**APFO** ÁMBITO DE DESARROLLO PROFESIONAL O FORMACIÓN (necesidades formativas y profesionales del equipo docente)

### 6.2.3. Descripción y planificación de las propuestas de mejora.

A continuación se desarrollan todas las acciones anteriores siguiendo la tabla propuesta por *Conselleria d'Educació*. En la explicación de cada una de las actividades se tienen en cuenta todos los aspectos necesarios para la puesta en marcha de estas, su desarrollo, objetivos y métodos de control. Así pues, de cada propuesta se desarrollan los siguientes apartados:

- 1. Responsables.** Aquellos que coordinarán la implementación de la medida de mejora.
- 2. Objetivos específicos.** A partir del objetivo general de mejora de la calidad y de los resultados del centro educativo, definir los objetivos específicos a conseguir.

- 3. Actividades.** Definir actividades, procedimientos, tareas, o actuaciones concretas que se deben llevar a término para conseguir los objetivos propuestos.
- 4. Recursos.** Aquellos recursos de los que disponga el mismo centro y la adecuación de estos al desarrollo de las actividades.
- 5. Metodología.** La metodología que se utilizará entendida como procedimientos de trabajo que nos permitan el desarrollo efectivo de la medida de mejora.
- 6. Calendario.** Se debe fijar un calendario general y una temporalización específica de cada actividad que se ha de realizar. La medida podrá ser descrita como una acción de implantación inmediata (2º y 3º trimestre) o de implantación a término medio (3º trimestre).
- 7. Control de la mejora.** Cualquier mejora será objetivamente reestructurada si contamos con un método de medida y evaluación. Hay que establecer controles de seguimiento que sirvan para determinar si la mejora se está desarrollando tal y como se plantea. Así, un control final del resultado para ver si las labores y actividades ejecutadas han contribuido a la consecución de la acción propuesta.

Hay que recordar que el código de color utilizado en cada una de las propuestas hace referencia al Ámbito en el que se aplican, tal y como se muestra en la leyenda de la tabla 18.

**Imagen 19. Modelo de descripción y planificación aportado por la Conselleria d'Educació de València.**

GENERALITAT VALENCIANA

**Taula 3: DESCRIPCIÓ I PLANIFICACIÓ DE LES MESURES DE MILLORA**

	MESURA DE MILLORA (1)	RESPONSABLES (2)	OBJECTIUS ESPECÍFICS (3)	ACTIVITATS (4)	RECURSOS (5)	METODOLOGIA (6)	CALENDARI (7)	CONTROL DE LA MILLORA (8)
1								
2								
3								
4								
5								

(1) Enunciar la mesura de millora que es desenvoluparà usant preferentment infinitius.  
 (2) Nomenar els responsables que coordinaran la implementació de la mesura de millora.  
 (3) A partir de l'objectiu general de millora de la qualitat i dels resultats del centre educatiu cal definir els objectius específics a aconseguir. Han d'estar clars de manera precisa i ser abastables. És de màxim interès que, a més, siguin mesurables.  
 (4) Cal definir les activitats o procediments o tasques o actuacions concretes que s'han de dur a terme per a assolir els objectius proposats.  
 (5) Han de plantejar-se recursos de què dispose el mateix centre i l'adequació d'esos al desenvolupament de les activitats.  
 (6) Descriure la metodologia que s'ha d'usar entesa com a procediments de treball que ens permeten el desplegament efectiu de la mesura de millora.  
 (7) Cal fixar un calendari general i una temporalització específica de cada activitat que s'ha de realitzar. La mesura de millora podrà descriure's com una acció d'implantació immediata (2n i 3r trimestre) o d'implantació a mitjà termini (3r trimestre).  
 (8) Qualsevol millora serà objectivament revisada si en disposem d'un mètode de mesurament i avaluació. Cal establir controls de seguiment que servisquen per a determinar si la millora s'està desenvolupant tal com es va planificar. Així mateix un control final de resultat per a veure si les tasques o activitats realitzades han contribuït a la consecució de l'acció proposada.

Fuente: Conselleria d'Educació de València.

## PROPUESTA 1 - DOBLE TIMBRE DE ENTRADA

### Responsables:

- Profesores de guardia.
- Bedeles

### Recursos:

Labor e importancia del profesor de guardia.

### Calendario de aplicación:

Aplicación inmediata

### Control / Indicadores:

Los profesores deberán tomar nota de los alumnos que llegan con retraso durante los dos primeros días de la medida.

Se volverá a repetir lo mismo una semana después, un mes después y a final del curso.

Se compararán los resultados.

### Objetivos específicos:

- Disminuir al máximo el tiempo de espera al inicio de las primeras clases (1ª clase matutina, 1ª clase después recreo, 1ª clase vespertina).

### Metodología:

Mediante un seguimiento individualizado a los alumnos que reiteradamente llegan tarde, se pretende concienciar a los alumnos, familias y profesores de la importancia de la puntualidad en clase.

Se informará a los padres en caso de demora reiterada. En caso de reiteración la comisión disciplinaria deberá tomar partido.

### Actividades:

1. Doble timbre de entrada en las primeras clases. El primer timbre tocará 5 minutos antes de la hora de empezar a modo de llamada para el acceso al aula. El segundo timbre tocará en el momento real de comienzo de clase.
2. Los tutores y profesores que tengan clase a esas horas deberán insistir en la puntualidad y funcionamiento del timbre.
3. Los tutores elaborarán un panel junto con sus alumnos con las normas que ellos crean para que funcione mejor el centro.
4. Los profesores deberán tomar nota de aquellas personas que reiteradamente llegan tarde a clase.

## PROPUESTA 2 - PROFESORES POR ÁMBITOS EN 1ER CICLO.

### Responsables:

- Coordinador de ciclo

### Recursos:

Recursos humanos.

Es necesaria la capacidad para distribuir al profesorado conforme a las necesidades del centro.

### Calendario de aplicación:

Principio de curso.

Seguimiento y evaluación de la propuesta, a largo plazo.

### Control / Indicadores:

Será necesario comparar los resultados obtenidos en ese ciclo con años anteriores y durante años posteriores para ver la mejora de resultados académicos.

### Objetivos específicos:

- Facilitar el cambio de nivel a los alumnos de 1er ciclo de secundaria.
- Atender mejor las necesidades de este alumnado.
- Mejorar el seguimiento a los alumnos.

### Metodología:

Mediante una metodología basada en el seguimiento al alumno y la evasión de la dispersión, la agrupación de asignaturas por ámbitos mejora la integración, seguimiento y evaluación de los alumnos. Además evita la dispersión y poco control sobre ellos.

El trabajo por ámbitos (a semejanza de primaria) se viene realizando en los Programas de Diversificación Curricular (PDC).

Esta medida se utiliza en otras comunidades de nuestro entorno.

### Actividades:

1. En los dos primeros ciclos de secundaria, asignar un profesor que imparta varias asignaturas agrupadas en dos grandes ámbitos: ámbito lingüístico (lengua valenciana, castellana y ciencias sociales), y ámbito científico (matemáticas, física y química y ciencias naturales).

### PROPUESTA 3 - CONCURSOS Y PREMIOS.

#### Responsables:

- Se elegirá a un coordinador para cada tipo de premio.
- Secretario coordinará el grupo.

#### Recursos:

Recursos económicos para afrontar los premios y para publicar en gran formato los distintos trabajos.

#### Calendario de aplicación:

Final de curso (término medio).

Seguimiento a largo plazo.

#### Control / Indicadores:

Número de alumnos presentados o propuestos a los premios.

Se comparará el número de alumnos durante un periodo de 4 años.

#### Objetivos específicos:

- Premiar la dedicación, el trabajo y la excelencia.
- Incentivar el esfuerzo de los alumnos por el trabajo bien hecho, esfuerzo y superación.

#### Metodología:

Mediante una metodología motivadora y de tratamiento de las necesidades individuales, se intenta promover a aquellos alumnos excelentes, así como recompensar el trabajo bien hecho.

Además, estos premios al hacerlos públicos pretenden que el resto del alumnado tenga como referencia ese trabajo excelente que normalmente no se muestra.

#### Actividades:

1. En cada una de las actividades propuestas se elegirán modalidades en los que los alumnos muestren de forma pública sus trabajos.
2. Se elegirán los mejores trabajos, exposiciones, redacciones... realizadas durante todo el curso y se premiarán.
3. Los premios tendrán doble vertiente: material, y divulgativa. Ya que se premiarán con una publicación en el centro y muestra pública.

## PROPUESTA 4 - ACTIVIDADES INTERDISCIPLINARES

### Responsables:

- Jefe de Estudios

### Recursos:

Recursos humanos

### Calendario de aplicación:

Aplicación inmediata

### Control / Indicadores:

Número de departamentos implicados entre ellos.

Número de actividades realizadas.

### Objetivos específicos:

- Promover la realización de actividades entre las diferentes áreas.
- Implementar los resultados ante trabajos comunes.

### Metodología:

Una metodología integradora y cooperativa pretende que sea mucho más motivador para un alumno poder ver cómo sus esfuerzos no se ven fragmentados en una sola asignatura, y cómo estas tareas y actividades se pueden aplicar en diferentes ámbitos.

Así se intenta implementar el interés del alumno hacia las diferentes asignaturas potenciando aspectos mucho más prácticos.

### Actividades:

1. Todos los departamentos deberán realizar al menos una actividad interdisciplinar por curso.
2. Al comienzo del curso, todos los departamentos realizarán reuniones de coordinación donde fomentar estas actividades comunes.
3. Se realizará una breve memoria donde aparezcan estas actividades y su resultado.

## PROPUESTA 5 - CRITERIOS DE CORRECCIÓN ORTOGRÁFICA Y GRAMATICAL

### Responsables:

- Jefe de un departamento lingüístico

### Recursos:

Recursos humanos

### Calendario de aplicación:

Aplicación inmediata.

Seguimiento y evaluación a largo plazo.

### Control / Indicadores:

Se realizarán pruebas de nivel al principio de curso y al final de este donde se evalúe la corrección escrita. Se observará la evolución durante el curso así como una comparación con años anteriores.

### Objetivos específicos:

- Promover la corrección escrita.
- Coordinar actividades de mejora de escritura.

### Metodología:

Con la intención de mejorar la expresión escrita, se pretende mostrar desde el profesorado una imagen unitaria de corrección escrita y mostrarla a los alumnos de forma que siempre la tengan presente. Para ello se utilizará una metodología basada en el trabajo cooperativo en todo el centro.

### Actividades:

1. Los departamentos lingüísticos se pondrán de acuerdo en establecer criterios de corrección ortográfica, gramatical...
2. Todo el centro (profesores) deberá asumir estos criterios y aplicarlos en el aula.
3. Se elaborarán murales que se colgarán en cada aula donde quedará marcado cómo se realizan las correcciones por parte del profesor. Ej:

 = error en acento  
 = error de ortografía  
 = error de expresión

## PROPUESTA 6 - HOJAS DE SEGUIMIENTO

### Responsables:

- Tutor
- Jefe de Estudios

### Recursos:

Recursos humanos.

### Calendario de aplicación:

Aplicación inmediata.

### Control / Indicadores:

Seguimiento y evolución de las acciones planteadas en cada alumno.

### Objetivos específicos:

- Realizar un mejor control y seguimiento de los alumnos que presentan necesidades o acciones diferentes al grupo clase.
- Mejorar la información del proceso de escolarización del alumno para poder realizar acciones que más favorezcan al alumno.
- Facilitar el intercambio de información entre tutores y equipos docentes distintos de un curso a otro.
- Mejorar los resultados de los alumnos.
- Optimizar la distribución de los recursos del centro.

### Metodología:

Mediante una metodología individualizada, y de trabajo cooperativo, se pretende realizar un seguimiento con las acciones personales que recibe cada alumno y sobre su resultado.

Para así, una vez hecho esto, poder seguir con estas o diseñar nuevas acciones que ayuden al alumno a lo largo de toda su escolarización.

### Actividades:

1. Informar al tutor de la importancia de realizar, completar esta ficha de seguimiento para aquellos alumnos a los que se les aplique cualquier medida diferente a la del resto de sus compañeros en cualquier ámbito.
2. Completar durante el curso con cualquier información del equipo pedagógico.
3. Con los datos recogidos realizar las acciones más oportunas para que el alumno pueda alcanzar los objetivos propuestos.
4. Anotar las acciones tomadas y los resultados obtenidos.
5. Archivar la Ficha de Seguimiento para que sea continuada en los cursos siguientes.
6. Sería muy interesante que esta ficha fuera compartida desde su centro de primaria para poder recopilar más información útil en su cambio a secundaria.

## PROPUESTA 7 - 15' DE LECTURA

### Responsables:

- Todo el profesorado

### Recursos:

Recursos humanos.

### Calendario de aplicación:

Aplicación inmediata

### Control / Indicadores:

Tanto al inicio como al final del curso se realizarán pruebas en las que se evalúe la competencia lectora del alumnado.

Los resultados se compararán al final del curso para ver si esta medida ha ayudado.

Estos se compararán con resultados de años anteriores.

### Objetivos específicos:

- Potenciar el gusto por la lectura entre los alumnos.
- Mejorar la competencia lectora del alumnado.

### Metodología:

La medida pretende que el alumno se acostumbre a leer y que vea la actividad como algo normal y cotidiano. Para ello los profesores también harán lo mismo situados a un lado de la clase y no delante de los alumnos para que no se tome como una actitud de control o vigilancia del profesor. Es muy importante que los libros sean libres y no tengan que estar dictados por los departamentos, buscando así una metodología individualizada.

### Actividades:

1. Los 15' de todas las clases después del primer recreo se invertirá leyendo.
2. Los alumnos siempre llevarán en su mochila el libro que ellos elijan para leer.
3. El profesor se sentará al final de la clase con su libro para leer.
4. Se asignarán los horarios de forma que no se repita una misma asignatura en esta franja horaria.

## PROPUESTA 8 - BIBLIOTECA DE AULA

### Responsables:

- Tutores

### Recursos:

Vitrinas acristaladas con llave en cada aula para poder ver los libros.

### Calendario de aplicación:

Aplicación inmediata

### Control / Indicadores:

Se consultarán las fichas de préstamo para ver el número de libros leídos.

### Objetivos específicos:

- Potenciar el gusto por la lectura.
- Facilitar el acceso a los libros.
- Conocer el funcionamiento de la biblioteca.

### Metodología:

Con la utilización de este trabajo de grupo, se creará la “biblioteca de aula” como una herramienta de distribución de libros.

Además, la visita a la biblioteca servirá para acercar su acceso y consulta a los alumnos.

### Actividades:

1. Cada alumno deberá aportar al menos dos libros, creándose una biblioteca de aula.
2. Los libros serán fichados y prestados al igual que se haría en una biblioteca.
3. Se visitará la biblioteca y se explicará cómo se fichan, catalogan y prestan los libros.
4. Cada alumno realizará la catalogación de los suyos.
5. Se crearán los documentos (fichas) de préstamo en el aula a semejanza que en la biblioteca.
6. Cada alumno deberá presentar al resto del grupo el libro que ha escogido para la biblioteca.

## PROPUESTA 9 - EXPOSICIONES ORALES

### Responsables:

- Departamento de lengua.

### Recursos:

Recursos tecnológicos  
(proyectores, ordenadores...)

### Calendario de aplicación:

Aplicación inmediata

### Control / Indicadores:

Se realizará una evaluación al inicio del curso del estado de desarrollo de competencias de tratamiento de la información, así como en comunicación lingüística. Al final del curso se volverán a realizar estas evaluaciones y se comparará el estado de evolución de sus destrezas.

### Objetivos específicos:

- Potenciar la expresión oral.
- Desarrollar la competencia en comunicación lingüística, así como las habilidades sociales necesarias para comunicarse con corrección delante de sus iguales.

### Metodología:

Para el desarrollo de esta actividad se utiliza una metodología formativa en la cual se pueda comprobar la adquisición de ciertas competencias al mismo tiempo que se colabora en el proceso de adquisición de las mismas.

### Actividades:

1. Todos los alumnos deberán realizar al menos una exposición oral en cada materia.
2. El coordinador elaborará unas normas sencillas para hablar en público y exponer.
3. Estas normas serán comunes para todo el centro.
4. Estas se trabajarán especialmente con el tutor y en las asignaturas lingüísticas.

## PROPUESTA 10 - ACTIVIDADES CULTURALES

### Responsables:

- Coordinador actividades culturales.

### Recursos:

Recursos humanos y autonomía organizativa.

### Calendario de aplicación:

Planificación anual.

Realización trimestral.

### Control / Indicadores:

Al final del curso se observarán las actividades propuestas.

Se deberá contar el número de asistentes a cada actividad. Así como se elaborará un test de agrado para ver su aceptación entre los alumnos.

### Objetivos específicos:

- Potenciar la imagen cultural del centro.
- Dar importancia a la cultura como base en la formación.
- Desarrollar actividades que complementen la formación de que los alumnos.
- Consolidar eventos en los que los departamentos puedan mostrar aquello realizado en clase.

### Metodología:

Esta propuesta pretende mostrar fuera del aula aquello que se realiza en esta, con el fin de que los alumnos puedan ver las implicaciones reales y diarias de su trabajo y aprendizaje.

Se pretende mostrar que la cultura es una parte normal y necesaria en el desarrollo personal. Todo esto utilizando una metodología de trabajo cooperativo entre alumnos, profesores y familias.

### Actividades:

1. Se asignarán fechas importantes en el calendario (navidad, día de la mujer, día de la paz, pascua, día del libro...)
2. En estas fechas se repartirán equitativamente los diferentes departamentos.
3. Cada departamento se encargará de realizar un taller, conferencia, muestra, exposición, concierto, teatro...
4. Esta oferta se hará extensible a actividades realizadas por padres.
5. Se realizará un horario en el que los alumnos del centro pueden asistir a estas actividades.

## PROPUESTA 11 - IMPLANTACIÓN PLATAFORMA Moodle

### Responsables:

- Coordinador TIC

### Recursos:

Recursos tecnológicos (internet en todo el centro, ordenador en cada departamento)

Recursos humanos.

Recursos para la formación del docente.

### Calendario de aplicación:

Aplicación a medio / largo plazo

### Control / Indicadores:

Número de entradas de alumnos/familias a la plataforma.

Número de entradas de los profesores a la plataforma.

### Objetivos específicos:

- Crear herramientas virtuales de enseñanza-aprendizaje.
- Utilizar las TIC como medio de enseñanza-aprendizaje.
- Potenciar este tipo de plataformas como medio de conexión, seguimiento y control con las familias.

### Metodología:

Mediante el desarrollo y control del proceso formativo, se pretende potenciar en casa el trabajo diario realizado dentro del centro, mediante el desarrollo de herramientas a las que los alumnos y sus familias puedan acudir a consultar la información diaria.

Con la implantación de esta plataforma se dota al alumno y al profesor de una amplia herramienta de desarrollo de competencias utilizando un medio muy común y atrayente para el alumnado.

### Actividades:

1. Creación de plataforma Moodle.
2. Volcado de información por grupos escolares.
3. Asignación de claves y contraseñas de entrada tanto a padres/alumnos como a profesores.
4. Mantenimiento y actualización de la información.

## PROPUESTA 12 - COORDINACIÓN CENTROS ADSCRITOS (información)

### Responsables:

- Coordinador de etapa
- Director.

### Recursos:

Recursos humanos.

Es necesaria la flexibilidad en la asignación de horarios al director y al coordinador de etapa.

### Calendario de aplicación:

Realización cada 15 días.

Seguimiento y evaluación a largo plazo.

### Control / Indicadores:

Número de sesiones realizadas.

Número de alumnos que se reciben en el IES desde cada centro adscrito.

Análisis de los resultados de las pruebas subjetivas por alumno y centro.

### Objetivos específicos:

- Compartir materiales e información sobre los alumnos. Tanto al llegar al nuevo centro, como el seguimiento a sus centros de partida.
- Coordinar objetivos y contenidos mínimos comunes.

### Metodología:

Se pretende que exista una confianza y contacto entre centros adscritos que facilite el cambio, seguimiento y adaptación de los alumnos en la nueva etapa, utilizando una metodología basada en el trabajo cooperativo entre centros.

### Actividades:

1. Se establecerán reuniones cada 15 días con todos los centros adscritos.
2. Se realizará un calendario donde abordar quincenalmente diversas propuestas de funcionamiento y mejora, que previamente deberán ser preparadas.
3. Se establecerán unas competencias, actividades, metodologías... comunes que los alumnos deberán poseer y desarrollar en todos los centros.
4. Se realizarán pruebas subjetivas para el análisis de los alumnos.

### **PROPUESTA 13 - COORDINACIÓN CENTROS ADSCRITOS (acciones comunes)**

#### **Responsables:**

- Coordinador de etapa
- Director.

#### **Recursos:**

Recursos humanos.

Es necesaria la flexibilidad en la asignación de horarios al director y al coordinador de etapa.

#### **Calendario de aplicación:**

Realización cada 15 días.

Seguimiento y evaluación a largo plazo.

#### **Control / Indicadores:**

Número de sesiones realizadas.

Número de acciones comunes puestas en marcha.

#### **Objetivos específicos:**

- Promover acciones de éxito comunes entre centros.
- Disminuir las dificultades en el proceso de cambio de etapa y centro.

#### **Metodología:**

Se pretende fomentar acciones útiles entre los distintos centros y crear una red de colaboración mutua entre los centros cercanos. Para ello se utiliza una metodología cooperativa entre los centros.

#### **Actividades:**

1. Se establecerán reuniones cada 15 días con todos los centros adscritos.
2. Cada centro compartirá las acciones que realizan en torno al desarrollo de las competencias. Aquellas acciones que sean beneficiosas deberán ser adaptadas a todos los centros de forma lo más similar posible.

## PROPUESTA 14 - EVALUACIONES EXTERNAS

### Responsables:

- Coordinador de etapa
- Director.

### Recursos:

Recursos humanos.

### Calendario de aplicación:

Anual.

Se realizarán pruebas a mitad del tercer trimestre.

### Control / Indicadores:

Se realizará un estudio de los resultados anuales de cada centro.

Sería muy interesante conocer los sistemas de evaluación usados por Conselleria y otras instituciones para seguir un sistema similar.

### Objetivos específicos:

- Establecer pruebas subjetivas de control de competencias.
- Promover la relación entre centros.
- Compartir información en torno a los alumnos

### Metodología:

A través del seguimiento de la metodología cooperativa expuesta en las anteriores propuestas, se pretende fomentar una evaluación lo más “subjetiva” posible.

Promover acciones de seguimiento y evaluación para conocer el estado y evolución de las propuestas llevadas a cabo en cada centro, de forma que todos los centros estén implicados.

### Actividades:

1. Los distintos departamentos, en coordinación con los centros adscritos, elaborarán pruebas que evalúen el nivel de adquisición de ciertas competencias de los alumnos.
2. Se establecerá un calendario de aplicación de estas pruebas.
3. Las pruebas se pasarán en el último curso de primaria, y primer ciclo de secundaria.
4. Cada centro deberá asignar a un profesor que será quien se encargue de pasar y corregir la prueba de otro de los centros.

## PROPUESTA 15 - CAFÉ TERTULIA

### Responsables:

- Orientador
- Jefe de Estudios

### Recursos:

Recursos económicos (pastas, café).

Flexibilidad horaria de orientador y Jefe de Estudios.

Espacio adecuado habilitado

### Calendario de aplicación:

Aplicación inmediata.

Implantación semanal o quincenal.

### Control / Indicadores:

Número de padres asociados en el AMPA.

Número de padres que participan en las votaciones de los órganos de gobierno del centro.

Número de propuestas de mejora de los padres.

### Objetivos específicos:

- Mejorar la relación con las familias.
- Abrir el centro a las sugerencias de padres.
- Cambiar la relación entre padres y centro escolar.

### Metodología:

Con una metodología eminentemente práctica, esta propuesta trata de entablar una nueva comunicación con las familias. Así como suavizar las tensiones que habitualmente se producen con el Jefe de estudios.

Se trata de realizar una especie de Escuela de Padres o trabajo de Mediación, en las que ellos sean quienes orienten sus necesidades, preocupaciones, exigencias...

### Actividades:

1. Se asignará una tarde a la semana para realizar una charla distendida en la que reunir a los padres en el centro.
2. El centro preparará café y pastas para crear un clima distendido diferente al contacto académico o administrativo habitual con los padres.
3. Tanto el Orientador como el Jefe de Estudios estarán presentes y se tratarán temas de todo tipo sin tener que estructurarse férreamente.

## PROPUESTA 16 - ONE BREAK!

### Responsables:

- Departamento de inglés.

### Recursos:

Recursos económicos (merienda, asignación persona nativa).

Flexibilidad horaria de profesor de inglés.

Espacio adecuado habilitado

### Calendario de aplicación:

Aplicación inmediata.

Realización semanal o quincenal.

### Control / Indicadores:

Se seguirá la evolución de los alumnos que asistan a esta actividad para ver su competencia oral y comprensiva en esta lengua.

### Objetivos específicos:

- Potenciar la competencia oral en inglés de los alumnos.
- Crear un espacio de habla libre en inglés.

### Metodología:

Se pretende que a través de un clima diferente y distendido los alumnos puedan hablar inglés sin la preocupación de equivocarse o estar controlados, para ello la metodología utilizada es principalmente práctica.

### Actividades:

1. Se asignará una hora, al finalizar el horario normal de clase para realizar una charla distendida en inglés (alumnos, profesores, padres...)
2. El centro preparará merienda y creará un clima distendido diferente al de estudio habitual.
3. Se potenciará que los alumnos acudan para hablar y practicar inglés oral.
4. Sería muy interesante poder contar con una persona nativa externa al centro para hacer más motivadora esta tarea.

## PROPUESTA 17 - ENVÍO DE TAREAS SEMANALES *EMAIL*

### Responsables:

- Tutor
- Coordinador TIC

### Recursos:

Recursos tecnológicos (internet en todo el centro, ordenador en cada departamento)

Recursos humanos.

### Calendario de aplicación:

Aplicación inmediata.

Realización semanal.

### Control / Indicadores:

Nivel de satisfacción de los padres.

Número de visitas al Jefe de Estudios por quejas de comunicación.

Número de visitas de padres con el tutor.

### Objetivos específicos:

- Facilitar un medio rápido de información y consulta entre el centro y la familia.
- Potenciar la comunicación centro-familia.
- Utilizar los nuevos sistemas de comunicación.
- Implementar el conocimiento académico desde casa.

### Metodología:

Se pretende agilizar el contacto entre familia-escuela para lograr una mayor implicación en el aprendizaje de ambas instituciones, para ello se utiliza una metodología cooperativa entre familia y escuela.

Con este sistema de tareas se pretende mantener informados del trabajo a los padres y que no se les pueda olvidar a los alumnos.

### Actividades:

1. Crear cuentas de email del centro para los tutores.
2. Creación de grupos de contacto con los correos de los padres de cada clase.
3. El tutor repasarán semanalmente (mínimo) las fechas más importantes que sus alumnos tienen en sus agendas.
4. El tutor mandará por *email* esta información a los padres (pruebas, ejercicios, trabajos...)

## PROPUESTA 18 - ALUMNO TUTOR

### Responsables:

- Coordinador de Secundaria

### Recursos:

Recursos espaciales.

### Calendario de aplicación:

Corto plazo

### Control / Indicadores:

Durante las tres evaluaciones se seguirá especialmente el progreso y los resultados de los alumnos implicados.

### Objetivos específicos:

- Crear una red de colaboración entre alumnos en el centro.
- Potenciar las relaciones académicas entre el alumnado.
- Fomentar la autoestima de los alumnos académicamente brillantes y su importancia en el centro.
- Desarrollar la autonomía e iniciativa personal entre los alumnos.
- Facilitar e implementar el trabajo del aula.
- Potenciar las actividades académicas en el centro.

### Metodología:

Mediante una metodología participativa y colaborativa, se pretende que los mismos alumnos del centro puedan ofrecerse a ayudar a otros alumnos en ciertas materias.

Con esta metodología individualizada y con el trabajo mediante técnicas de estudio, se pretende crear un espacio en el que los alumnos que presentan ciertas dificultades y que lo soliciten, puedan ayudarse de otros alumnos que no presentan dificultades en esas materias. Además, esto representa una doble ayuda tanto para la persona que necesita el refuerzo, como para la persona que la imparte ya que repasa esos contenidos.

### Actividades:

1. El tutor de cada curso informará sobre la realización de esta actividad y de su importancia, tanto para la persona que recibe la clase como para el que lo imparte.
2. De forma totalmente voluntaria se crearán dos listas: una con los alumnos que se ofrecen a impartir clase, y otra con los que necesitan el refuerzo. En ambas listas al lado del nombre de cada persona se añadirá el curso y la materia que se ofrece a repasar o la que necesita que le repasen.
3. Ambas listas serán revisadas por el profesorado.
4. El centro habilitará un espacio (biblioteca) donde puedan estar los alumnos. Así como un horario en el que realizar la actividad.

## PROPUESTA 19 - FORMACIÓN EN TIC AL PROFESORADO

<b>Responsables:</b>  - Coordinador TIC	<b>Recursos:</b>  Recursos materiales y tecnológicos (ordenadores, conexión red...)  Recursos económicos (formador)
<b>Calendario de aplicación:</b>  Implantación a largo término.	<b>Control / Indicadores:</b>  Número de cursos realizados / Asistencia del profesorado.  Número de materiales realizados con las nuevas herramientas.
<b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formar al profesorado en la utilización TIC.</li><li>• Capacitar al personal docente para la creación de materiales interactivos.</li></ul>	
<b>Metodología:</b> <p>Mediante una metodología práctica y cercana a la clase diaria, se pretende que los docentes se formen en la utilización y creación de materiales a través de TIC.</p>	
<b>Actividades:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Potenciar la necesidad de formarse en TIC.</li><li>2. Mostrar la importancia y los resultados positivos de la creación y utilización en el proceso de enseñanza de materiales que utilicen las nuevas tecnologías.</li><li>3. Realizar la formación TIC en el centro.</li><li>4. Continuar con esta formación en nuevas plataformas, programas, etc...</li></ol>	

## PROPUESTA 20 - FORMACIÓN PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA (PNL)

### Responsables:

- Jefe de estudios

### Recursos:

Recursos económicos (formador)

### Calendario de aplicación:

Implantación a largo plazo.

### Control / Indicadores:

Nivel de satisfacción del profesorado.

### Objetivos específicos:

- Formar a los docentes en la resolución de conflictos.
- Mejorar el estado de ánimo y satisfacción del profesorado, y su influencia sobre la mejora de las clases.
- Dotar de herramientas de actuación en clase.
- Potenciar la capacidad de comunicación eficaz de los docentes.

### Metodología:

Con una metodología práctica y cercana a la clase diaria, se pretende que los docentes se formen en el desarrollo de PNL para lograr una comunicación eficaz y un estado de ánimo consigo mismos más plena, y por lo tanto un mayor éxito en el desarrollo de su labor docente.

### Actividades:

1. Informar sobre qué es la PNL y sus ventajas.
2. Ofrecer la oportunidad de formarse en el centro.
3. Crear un grupo de formación en PNL.
4. Mostrar las ventajas de aquellos que se han formado.
5. Volver a ofrecer esta formación.

## 7. Conclusiones

El papel que el director de un centro escolar durante los últimos años ha evolucionado desde un estilo totalmente autoritario hasta un estilo mucho más democrático. Reforma tras reforma, España ha dotado a este puesto de múltiples funciones (gerenciales, económicas, pedagógicas, administrativas...) que han ido complicando la labor pedagógica y de gestor del director, a la vez que ha ido disminuyendo el interés hacia un puesto de vital importancia en la institución educativa.

Desde esta complicada situación se vuelve a mirar hacia el director como una pieza clave para el impulso de la calidad de la enseñanza desde cada uno de los centros educativos. Actualmente se exige que un director sea: *líder de líderes, gestor de recursos y personas, incitador de acciones concretas en su centro que implementen objetivos, que controle y evalúe, motivador de sus trabajadores, y además, cree centros que den respuesta a las necesidades de cada uno de sus alumnos.*

Pero por desgracia, las limitaciones (administrativas, sociales y laborales) con la que este cargo se encuentra son tantas, que esta tarea se hace ardua de llevar a cabo en nuestro sistema educativo actual.

Así pues, las actuales corrientes sobre el estilo de liderazgo de un director y sobre sus competencias y funciones, abogan por un estilo de gerencialismo basado en la autonomía, en el que el director pueda gestionar de una forma más independiente todos los recursos (materiales, humanos, económicos...) de que dispone de su centro, adecuándose mucho más a la realidad que presenta cada uno de los centros de enseñanza de nuestro sistema.

Precisamente, el actual anteproyecto de Ley sobre la Mejora de la Calidad de Educación (2012) plantea “teóricamente” una reforma del papel del director dotándolo de mucha más autonomía y de nuevas competencias. Una autonomía y competencias que deberán ser plasmadas más adelante, ya que el actual anteproyecto estas competencias parecen estar mucho más basadas en sistemas anteriores que en un nuevo modelo de director cercano al de los países punteros europeos.

En consecuencia, y más allá del debate sobre la profesionalización de un cargo tan complicado como el de director, si se pretende realmente que este pueda influir de forma decisiva en la mejora de su centro, deberían darse una serie de cuestiones previas sobre las que sentar un nuevo modelo directivo:

- Preparación, formación inicial y continua del Director y del Equipo Directivo.
- Autonomía del director y del centro educativo para poder adecuarse a la realidad de su entorno.
- Dotación por parte de la administración de los instrumentos, recursos, capacidades y competencias necesarias para tener esa autonomía.
- Control, seguimiento y evaluación de las acciones de cada centro.
- Tras el análisis de las acciones, demanda de responsabilidades.

## 8. Bibliografía

Álvarez, Manuel (2003): “La dirección escolar en el contexto europeo”, *Dirección escolar: Selección y formación, Revista Organización y Gestión Educativa*. Abril, 2003, pp. 15-19.

*Anteproyecto de Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa versión 1* (2012). Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. Extraído el 26 de septiembre de 2012 del sitio web: <http://www.educacion.gob.es/horizontales/ministerio/campanas/lomce.html>

Atlas estadístico Eurostat (2012). Extraído el 12 de octubre de 2012 del sitio web: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistical-atlas/gis/viewer/>

Castells, Manuel (2002): La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red. México, Distrito Federal: Siglo XXI Editores.

Castillejo Gómez, Enrique (2012). “Imagen institucional y promoción externa. Materia 1”. *Organización y Gestión Directiva de Centros Educativos. Módulo 2*. Apuntes del I Máster de Gestión y Dirección de Centros Educativos. Universidad CEU Cardenal Herrera, Valencia.

Escudero Muñoz, Juan Manuel (2004): “Claves complementarias para hablar de la dirección de los centros escolares”. *Enseñanza*, 22, pp. 139-152.

Fernández Díaz, María José (2002): “La dirección escolar ante los retos del siglo XXI”. *Revista CEE Participación Educativa*, nº5, pp. 23-38.

González González, María Teresa (2003): “El liderazgo en tiempos de cambio y reformas”. *Revista Organización y Gestión Educativa*. Vol. 11, nº 6, pp. 4-8.

González González, María Teresa (2008): “Diversidad e Inclusión Educativa: Algunas Reflexiones sobre el Liderazgo en el Centro Escolar”. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 6, nº.2, 82-99. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid.

*Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa*. Boletín Oficial del Estado de 1970 número 852, pp. 12.525-12.546.

*Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación (LODE)*. Boletín Oficial de Estado de 1985 número 12.978, pp. 21.015-21.022.

*Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre de 1990, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE)*. Boletín Oficial del Estado de 1990 número 24.172, pp. 28.927-28.942.

*Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los centros docentes (LOPEG)*. Boletín Oficial del Estado de 1995 número 25.202, pp. 33.651-33.665.

*Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de Enseñanza (LOCE)*. Boletín Oficial del Estado de 2002 número 25.039, pp.45.188-45.220.

*Ley Orgánica de Educación 2/2006*, de 3 de mayo (LOE). Boletín Oficial del Estado de 2006 número 7.899, pp. 17.158-17.207.

López, R. (2012): *El futuro del asociacionismo de padres y madres en la escuela*. Conferencia impartida en el I Master de Gestión y Dirección de Centros Educativos, el 29-2-2012. Universidad CEU Cardenal Herrera, Valencia.

Lorenzo Delgado, Manuel (2004): “La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal”. *Enseñanza*, 22, pp. 193-211. Ediciones Universidad de Salamanca.

Llibrer Escrig, Inmaculada (2012): “Gestión de recursos humanos. Materia 3”. *Gestión administrativa y económica de las instituciones educativas. Módulo 3*. Apuntes del I Máster de Gestión y Dirección de Centros Educativos. Universidad CEU Cardenal Herrera, Valencia.

Martínez Corchón, Isabelo (1984): *La dirección escolar y sus funciones: un estudio sobre el director en la provincia de Valencia*. Valencia: Universidad Literaria de Valencia. Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación. Sección Ciencias de la Educación. Tesis de Licenciatura.

Maureira, Oscar (2006): “Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental”, *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 4, núm. 4e, pp. 1-10. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid.

OJEMBARRENA, Ricardo (2000): “Estudio sobre la dirección en los centros públicos de la CAPV, perspectiva de los equipos directivos”, En: Ricardo Ojembarrena: *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Editores Universidad de Deusto.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2011): “Autonomía y rendición de cuentas en los centros educativos: ¿están relacionadas con el rendimiento de los estudiantes?”, *Pisa in focus*. Octubre, pp.1-4.

*Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2011. Informe Español* (2011). Madrid: Instituto Nacional de Evaluación Educativa.

*Propuestas para el anteproyecto de Anteproyecto de Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa* (2012). Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. Extraído el 26 de septiembre de 2012 del sitio <http://www.educacion.gob.es/horizontales/ministerio/campanas/lomce.html> web:

*Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares*, decreto 985/1967, de 20 de abril. BOE-A-1967-2626, pp. 6578 a 6580.

Robinson, Ken (2011): *Paradigma del sistema educativo*. Extraído el 26 de septiembre del sitio <http://www.youtube.com/watch?v=AZ3JmuaUrxs&feature=related> web:

Stanislav Ranguelov (2012): *Cifras clave de la Educación 2012. Evolución de los sistemas educativos europeos durante la última década*. Comisión Europea: Eurydice.

Vázquez Recio, Rosa & Angulo Rasco, Félix (2006): “La caja de Pandora de la Dirección de Centros Educativos. Aportaciones de una Investigación Cualitativa”. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 4, núm. 4e, pp. 99-112. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid.

## 9. Índice de figuras, tablas y cuadros

<b>Figura 1.</b> Guión de desarrollo del trabajo.....	<b>6</b>
<b>Tabla 2.</b> Resumen de la evolución del rol de director escolar en Europa.....	<b>14</b>
<b>Tabla 3.</b> Resumen de las consecuencias de los cambios sociales y su repercusión en el director escolar.....	<b>17</b>
<b>Cuadro 4.</b> Resumen de los cambios en el papel del director propuestos en el anteproyecto LOMCE.....	<b>20</b>
<b>Figura 5.</b> Directores con responsabilidad sobre pedagogía.....	<b>26</b>
<b>Figura 6.</b> Representación de la función del director promoviendo una cultura de centro que influya sobre todos los elementos de la organización.....	<b>30</b>
<b>Figura 7.</b> Factores para la nueva gestión.....	<b>33</b>
<b>Cuadro 8.</b> Capacidades que deberían caracterizar al director....	<b>36</b>
<b>Tabla 9.</b> Comparación de las competencias otorgadas al director en las diferentes reformas educativas respecto LOMCE.	<b>39 - 40</b>
<b>Figura 10.</b> Comparación de niveles de autonomía respecto a los recursos humanos en los sistemas europeos.....	<b>45</b>
<b>Figura 11.</b> Porcentaje directores que tienen responsabilidad sobre la contratación y el salario del profesorado.....	<b>46</b>
<b>Cuadro 12.</b> Resumen de los problemas con los que se enfrenta el director.....	<b>52</b>
<b>Figura 13.</b> Resultados promedio en comprensión lectora.....	<b>55</b>
<b>Imagen 14.</b> Niveles de abandono escolar en 2010.....	<b>56</b>

<b>Imagen 15.</b> Estudiantes de 17 años que han completado todos los niveles de educación obligatoria.....	<b>57</b>
<b>Imagen 16.</b> Modelo de tabla de clasificación por competencias aportado por la <i>Conselleria d'Educació de València</i> .....	<b>62</b>
<b>Tabla 17.</b> Resumen del agrupamiento de funciones de un director según Martínez.....	<b>63</b>
<b>Tabla 18.</b> Propuestas y clasificación.....	<b>64 - 65</b>
<b>Imagen 19.</b> Modelo de descripción y planificación aportado por la <i>Conselleria d'Educació de València</i> .....	<b>68</b>