

2017

MIRADAS SOBRE LA EDUCACIÓN EN IBEROAMÉRICA

RESUMEN EJECUTIVO

Desarrollo profesional liderazgo de directores escolares en Iberoamérica

RESUMEN EJECUTIVO *MIRADAS 2017*

DESARROLLO PROFESIONAL Y LIDERAZGO DE DIRECTORES ESCOLARES EN IBEROAMÉRICA

El informe *Miradas 2017* aborda de manera monográfica el desarrollo y liderazgo de los directores escolares. Se trata de un asunto de elevada importancia para los países iberoamericanos, tal y como quedó reflejado en la Declaración XXV de la Conferencia Iberoamericana de Educación (Andorra, 2016), donde los ministros constataron que se trata de una temática prioritaria para las políticas educativas de la región.

La elaboración del informe *Miradas 2017* es el resultado de un trabajo coordinado por el Instituto de Evaluación de la OEI (IESME) en colaboración con los Institutos de Evaluación y Estadística de Brasil (INEP), España (INEE) y México (INEE), con el apoyo de consultores externos, que han asumido la responsabilidad y el compromiso de la redacción de los distintos capítulos.

Toda la información presentada a lo largo del documento ha sido recogida a través de un cuestionario diseñado ad hoc para la elaboración del informe y estructurado en diversos apartados coincidentes con los distintos capítulos en que se organiza el estudio. La encuesta fue completada por los miembros del Consejo Rector del IESME, constituido por los institutos de evaluación y/o estadística de los ministerios de Educación de los países de la región.

El informe consta de seis capítulos a través de los cuales se presentan datos y perspectivas relativas al desarrollo profesional y liderazgo de los directores escolares en la región.

En el primer capítulo “Funciones y competencias de los directores en los centros escolares de Iberoamérica”, se analizan las políticas relativas a los directivos de centros escolares: sus funciones, competencias y autonomía, a partir de las normatividades nacionales y, en algunos casos, también estatales o provinciales, utilizando como referente un marco conceptual construido sobre la gestión escolar y el liderazgo directivo.

Al analizar el marco normativo se aprecia que la casi totalidad de los países tiene legislación específica en relación a la temática, mostrando un alto nivel de diversidad en cuanto a los contenidos y alcance de sus aspectos legislativos.

En similar sentido, se constata una importante heterogeneidad y complejidad en las competencias y funciones que se atribuyen al director escolar. Se observa además un creciente acuerdo en cuanto a que la gestión escolar ha dejado de referirse exclusivamente a cuestiones administrativas y de organización de recursos para incluir su impacto sobre la práctica docente. De ello, se desprende la importancia que asume el liderazgo pedagógico como conjunto de competencias a desarrollar en los directores, como mecanismo para dar respuesta a las necesidades de un contexto educativo en constante transformación.

El segundo capítulo, “El director escolar en Iberoamérica”, ofrece una visión general sobre la situación actual de la dirección escolar en los países iberoamericanos: número de directores, perfil (sexo y titularidad), condiciones laborales, horas de docencia, aumento salarial asociado al cargo, tipo de actividades a desempeñar, entre otras.

La región cuenta con unos 752.000 directivos que pueden liderar, junto con otros agentes, procesos de mejoras sostenibles y progresivas del conjunto de Iberoamérica, con las correspondientes adaptaciones a cada realidad particular. En algunos países ya se han comenzado a dar pasos para realizar cambios que supongan dar al liderazgo pedagógico el valor que tiene para contribuir a la mejora del conjunto del sistema educativo.

Los datos muestran que, la experiencia como docentes, es un valor a tener en cuenta para acceder a puestos de dirección. Se comprueba también cómo existen países en los que los directores dedican buena parte de su jornada laboral a tareas de enseñanza. Sin embargo, resulta esencial que los directores tengan el tiempo necesario para liderar los procesos de gestión y mejora educativa en sus centros. En otros casos, son las tareas puramente administrativas las que ocupan gran parte del tiempo del director con lo que se hace necesario repensar el equilibrio entre este tipo de actividades y el liderazgo pedagógico.

El capítulo 3, “Ingreso y desarrollo profesional del director escolar”, se orienta a analizar los requisitos que los diferentes países establecen para el desempeño de la función directiva, las condiciones para acceder al cargo, así como el tipo de formación inicial y continua demandada y ofrecida a quienes ocupan el puesto de director escolar. Se profundiza asimismo en el impacto del ejercicio de la dirección como opción de desarrollo profesional.

Se aprecia que, de forma generalizada, los países exigen un nivel mínimo de estudios para acceder a la dirección escolar –en su mayoría nivel CINE 6– y contar con años de experiencia previa como docente. Se encuentra mayor diversidad en los requisitos concretos de selección: desde la realización de un examen o presentación de un proyecto (criterio meritocrático) hasta la elección democrática por parte de la comunidad escolar; o la combinación de ambas opciones. Aproximadamente, en la mitad de los países se exige además una formación previa, habitualmente relacionada con aspectos de liderazgo y de administración de centros escolares.

En lo que se refiere a la iniciación y desarrollo profesional, se constata en los países la no existencia, salvo excepciones, de programas de mentoría así como el carácter voluntario de la formación continua asociada al desempeño de la función de director. En los casos en que esta formación existe, sus actividades más frecuentes se refieren principalmente a cursos, talleres, congresos y seminarios.

En el capítulo 4, “Evaluación del desempeño de los directores de escuela”, se exploran las principales características de los sistemas de recogida de información y evaluación de los directores de escuela. Se analizan las finalidades de tales sistemas, el contenido, ámbito y criterios de la

evaluación, sus instrumentos, protagonistas y consecuencias. Se estudia así mismo la relación de la evaluación de directores con las demás políticas enfocadas hacia el liderazgo escolar y con los demás sistemas de evaluación.

Existe un consenso generalizado en cuanto a la importancia de la evaluación en este ámbito. Parece indudable que la evaluación resulta clave para determinar el éxito o fracaso de la institución escolar. No obstante, si bien aparece en la agenda educativa de todos los países de manera relevante, se trata de un tema muy incipiente y cuyas bases teóricas y conceptuales no cuentan aún con el deseable nivel de desarrollo metodológico.

El capítulo 5 del informe se ha dedicado a la identificación de ejemplos y análisis de casos exitosos referidos a la dirección escolar, con el objetivo de sistematizar estas experiencias y darlas a conocer como modelos de buenas prácticas susceptibles de ser replicadas en otros países de Iberoamérica.

Se evidencia que, en general, existen claras dificultades para identificar acciones como buenas prácticas. Si bien es posible afirmar que existen experiencias destacables en todos los países –en aspectos diversos de gestión pedagógica, mentoría, formación y evaluación, entre otros– muchas veces ni los propios centros o administraciones educativas las tienen identificadas como propuestas promotoras de mejora de la calidad de la educación.

A su vez, es posible señalar que para el análisis y difusión de las prácticas exitosas es fundamental su contextualización. Conocer y entender la realidad específica en la que una actividad produce consecuencias positivas es primordial para analizar y comprender el éxito de la propuesta y, en última instancia, poder difundirla y replicarla.

El informe concluye con un apartado final que ofrece una síntesis de los aspectos más relevantes del liderazgo del director escolar –sus funciones, normativa, requisitos de acceso, formación y evaluación de los directores en Iberoamérica– descritos en los capítulos precedentes. De forma complementaria se presentan algunas recomendaciones para la implementación de propuestas en los diferentes aspectos analizados a lo largo del documento que permitan avanzar en mejoras para el desempeño de la función del director escolar, lo que en consecuencia debe redundar en una mejora de la calidad educativa.

