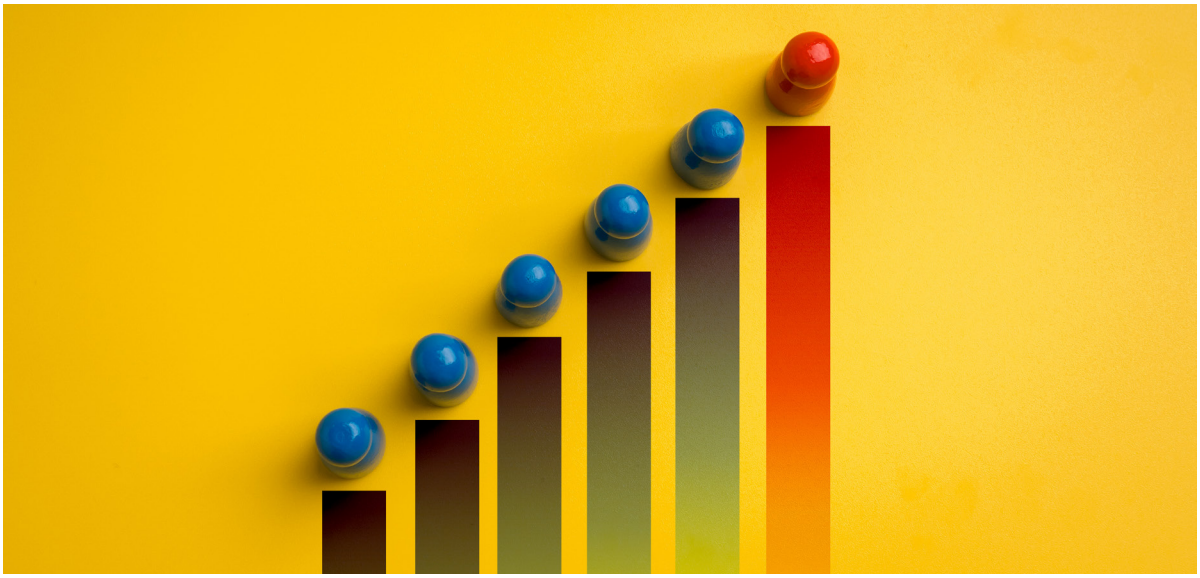


Un marco para la dirección escolar

Dosier 2: Las tareas de la dirección y los estándares profesionales*

Alejandro Campo
FEAE Euskadi

Alfonso Fernández Martínez
FEAE Euskadi

1.- Introducción

La respuesta creativa a las múltiples demandas hechas al sistema educativo por la sociedad (mayor eficacia y efectividad del sistema, mayor equidad y cohesión social, una comparación positiva con otros sistemas escolares…) requiere un liderazgo transformador en nuestros centros y en nuestro sistema educativo. Sabemos por la experiencia acumulada en las empresas de prestación de servicios en general y en muchos otros sectores, incluido el educativo que, en las organizaciones sometidas a cambios múltiples y acelerados, la diferencia entre el éxito y el fracaso es la CALIDAD DE LA DIRECCIÓN Y DEL LIDERAZGO. Las ideas básicas que deben sostener el crecimiento de la capacidad de liderazgo de todo sistema educativo son:

- La dirección y el liderazgo como influencia.
- La dirección y el liderazgo como fuente de aprendizajes.
- La dirección y el liderazgo como responsabilidad social.
- La dirección y el liderazgo como propuesta de retos ilusionantes.
- La dirección y el liderazgo acompañado de una gestión eficaz.
- La dirección y el liderazgo asumido y distribuido con inteligencia.

El dossier que presentamos a continuación resume información valiosa sobre las tareas de dirección que tienen mayor impacto en el aprendizaje del alumnado. Analiza, en segundo lugar, cómo se recogen estas tareas en los marcos para la dirección y se fijan en estándares concretos. Por último, aporta algunas herramientas prácticas de reflexión.

2.- Las tareas de la dirección

Una conocida revisión de la literatura científica sobre la dirección escolar (Leithwood y otros, 2006) viene a confirmar intuiciones y creencias asentadas sobre las tareas y las prácticas de liderazgo que tienen mayor impacto, aunque sea de modo indirecto, en el aprendizaje del alumnado. La revisión no recoge estudios de nuestro entorno, por lo que las conclusiones se tienen que extrapolar con cierta cautela. Sin embargo, es consistente con los escasos estudios de tipo empírico que se publican en nuestro ámbito y, por ello, vamos a seguir su hilo

* Una primera versión de este dosier fue publicada como: A. Campo y E. Campo "Las tareas de la dirección y los estándares profesionales" OGE nº2, 2017.

conductor de acuerdo al resumen que los autores de la revisión hicieron para el NCSL.

Todos los directivos echan mano del mismo repertorio de prácticas para influir en los resultados de aprendizaje, pero modulan su intervención en función del contexto en el que se encuentran. Esta afirmación se deriva de la investigación y todavía no ha tenido un eco suficiente en los procesos de elección y designación de los directivos escolares ni en los procesos de formación y desarrollo que se les plantean desde las administraciones educativas. Esta conclusión se basa en las siguientes creencias:

- La tarea central de la dirección consiste en ayudar a mejorar la actuación profesional de todos los que contribuyen al aprendizaje del alumnado, en especial del profesorado.
- La actuación profesional depende fundamentalmente de las creencias, valores, destrezas y conocimientos de los profesionales y de las condiciones en que trabajan.

Por lo que las prácticas irán dirigidas a modificar estas variables, tanto internas como externas y observables, especialmente en relación con las disposiciones y conductas del profesorado, cuya actuación es vital para los aprendizajes del alumnado. La revisión citada (Leithwood y otros, 2006) recoge evidencias tanto del mundo educativo como de las organizaciones ajenas al mismo y las organiza en cuatro conjuntos de prácticas:

- **Orientar la acción y generar ilusión con los proyectos compartidos.** Este conjunto de tareas tiene un alto componente motivador porque va orientado a establecer propósitos compartidos como estímulo tanto para el trabajo individual como para el colectivo. La claridad en los objetivos y la implicación de la comunidad educativa en los mismos, son condiciones necesarias para una dirección eficaz, pero son los valores subyacentes los que otorgan a los directivos legitimidad y los que determinan las finalidades éticas de la educación. El equipo directivo genera confianza y colaboración en la organización y se preocupa por elevar los resultados de aprendizaje y por disminuir la distancia entre los que consiguen buenos resultados y los que los obtienen malos o mediocres.
- **Entender a las personas y ayudarles en su desarrollo profesional.** Aunque este conjunto de prácticas tiene un gran poder motivador, su objetivo primero es incrementar los conocimientos y las destrezas del personal, especialmente del profesorado, y las disposiciones (implicación, capacidad, persistencia) para aplicar de modo coherente destrezas y conocimientos. El ejercicio de las tareas como profesor o profesora requiere la competencia adecuada para su desempeño.
- **Acomodar la organización para que cumpla sus fines.** Las prácticas específicas incluidas en esta categoría se preocupan de asentar unas condiciones de trabajo para el profesorado que le permitan la máxima eficacia en su actuación. Se trata de construir culturas de colaboración, de establecer relaciones productivas y de crear la tensión de la mejora continua en los procesos y en las actuaciones. El progreso del sistema educativo y de las escuelas se sustenta en su capacidad interna de mejora. Esta cultura se manifiesta, entre otros, en tres aspectos que funcionan de modo interrelacionado:

  - Los procesos cíclicos de revisión, planificación, implementación e institucionalización de las mejoras planteadas.
  - Un conjunto de técnicas y estrategias que se utilizan para poner en marcha los procesos anteriores.
  - Y, por último, la capacidad y disponibilidad para trabajar de modo sostenido y en colaboración.

- **Dirigir los procesos de enseñanza y aprendizaje.** Como en el conjunto anterior, se trata de crear las condiciones óptimas para que se desarrolle el programa decidido contando con el sosiego y las infraestructuras requeridas. Para ello es necesario el reparto adecuado de las responsabilidades y de las tareas entre el personal, el seguimiento de la actuación profesional y la protección del tiempo del profesorado de las injerencias externas. En el contexto escolar el aprendizaje valioso no ocurre, normalmente, por accidente. Por lo que el equipo directivo debe orientar su tarea a crear entornos que apoyen y faciliten la formación del alumnado, del profesorado, de los coordinadores, etc. Hoy en día se cuenta con abundante literatura sobre cómo se aprende y cómo se puede organizar el conjunto de experiencias de aprendizaje para que tengan un impacto positivo no sólo en los resultados de los exámenes, sino también en la capacidad de aprender.

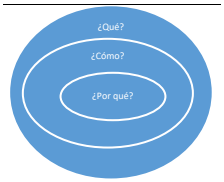
3.- Los estándares para la dirección

3.1.- Contenidos de los marcos

Decíamos (A. Campo, 2016) en otra parte que "un marco encuadra la realidad, la acota, la limita, la reduce. Un marco para la dirección tiene los mismos efectos. Está bien que se haga así para proporcionar un instrumento claro, sencillo, útil. Pero ¿la selección de las características, de los estándares es adecuada? ¿Quién la hace? ¿Quién la valida? ¿A quién obliga? Un marco, un "frame" en inglés, es una fotografía y es también la montura de unas gafas, las gafas por extensión y metafóricamente, un modo de ver la realidad de la dirección. ¿Qué mirada de la dirección se privilegia? ¿De qué revisión de la literatura actualizada sobre la dirección escolar se parte? ¿Hay un acuerdo amplio de las asociaciones de directores involucradas en su elaboración con esta visión? Estas y algunas otras serán las preguntas claves para enjuiciar la bondad de un marco y para sugerir mejoras".

Todos los marcos de estándares para la dirección intentan responder a tres preguntas básicas:

- ¿Qué prácticas desempeñan o deben desempeñar los directivos escolares? ¿Cuáles están consolidadas tanto por la investigación como por la práctica como valiosas en el ejercicio de la dirección?
- ¿Qué competencias necesitan los directivos para llevar a cabo su tarea profesional? En la competencia están incorporados los conocimientos específicos y la comprensión de la realidad en la que operan, las destrezas o saber hacer profesional y las cualidades personales y destrezas interpersonales que aportan.
- ¿Qué motivaciones profundas deben aportar al ejercicio de la dirección? ¿Cuáles son los valores, las creencias y las actitudes requeridas para dirigir la prestación de un servicio público como la educación?



¿Qué?	Las tareas de la dirección, expresadas en conjuntos, funciones, ámbitos, dimensiones o prácticas.
¿Cómo?	Las competencias entendidas como el saber hacer profesional, encerrado en los conocimientos, las destrezas y las cualidades.
¿Por qué?	Los valores, creencias y actitudes.

3.2.- Organización de los marcos

Los marcos de estándares existentes se organizan de modos diversos. En algunos se reconoce la estructura escalonada: tareas-competencias-valores, o la inversa: valores-competencias-tareas. Por ejemplo, el marco del IEL de Ontario:

OLF Ontario 2012
Dimensiones profesionales:
1. Dirección estratégica: Orientar la acción y generar ilusión con proyectos compartidos.
2. Dirección transformadora: Entender a las personas y ayudarles en su desarrollo profesional.
3. Dirección operativa y eficaz: Acomodar (rediseñar) la organización para que cumpla sus fines.
4. *Dirección pedagógica: Dirigir los procesos de enseñanza y aprendizaje.*
5. *Dirección responsable: Asegurar el rendimiento de cuentas público*

Y en cada una de ellas:
Prácticas*: El director o directora…*
Competencias:
- **Destrezas.** *El director y la directora es capaz de…*
- **Conocimiento.** *El director o directora conoce y comprende…*
- **Actitudes.** *El director o la directora demuestra…*

En otros marcos no es tan evidente esta estructura. En algunos casos se plantean los valores y las competencias de modo general para después abordar las prácticas de dirección de modo detallado, por ejemplo, el modelo escocés (GTC 2012).

Scottish Standards (GTC Scotland, 2012):
Valores: Justicia social, integridad, respeto y confianza, implicación profesional.
Competencias: Visión estratégica, conocimiento y comprensión profesional, cualidades personales y destrezas interpersonales.
Acciones:
1. *Establecer, sostener y desarrollar una cultura de evaluación para la mejora*
2. *Desarrollar la capacidad, competencia y liderazgo del profesorado para dar apoyo a la cultura y la práctica del aprendizaje.*
3. *Asegurar una enseñanza y aprendizaje de calidad y consistente para todo el alumnado.*
4. *Construir y sostener alianzas con el alumnado, familias y otros socios relevantes para satisfacer las necesidades identificadas de cada aprendiz.*
5. *Asignar recursos con eficacia de acuerdo a las prioridades estratégicas y operativas.*

En un tercer tipo de marcos se cruzan en una matriz integrada los requisitos para la dirección (valores, conocimiento y comprensión, actitudes) con las tareas o prácticas de la dirección, como hace el modelo australiano AISTL de 2012 (Ver más adelante en el despliegue de las páginas centrales).

Otros por fin, optan por una estructura diferente en la que no son tan evidentes estos aspectos porque están implícitos en las afirmaciones que explican los diferentes aspectos del marco. Por ejemplo, el ISLLC 2015 americano que se distancia mucho de la versión del 2008. Asimismo, la revisión del marco inglés de 2015 plantea una visión más sintética que la versión anterior de 2008. La tendencia actual es fijarse fundamentalmente en las prácticas de los directivos, agrupadas en dominios, dimensiones o ámbitos sin hacer mención explícita de los valores y de las competencias.

English Standards: National Standards of Excellence for Headteachers, 2015
Dominio 1: Cualidades y conocimientos
Dominio 2: Alumnado y profesorado
Los directivos…
1. Exigen niveles ambiciosos para todo el alumnado, superando las desventajas y avanzando hacia la equidad, incorporando un fuerte sentido de rendición de cuentas en el profesorado respecto a su impacto en los aprendizajes del alumnado.
2. Aseguran una enseñanza de calidad, mediante el entendimiento de cómo aprende el alumnado, de las condiciones claves de una exitosa práctica de aula y del diseño curricular, que conducen a oportunidades ricas en aprendizaje y al bienestar del alumnado.
3. Establecen una cultura educativa de "espacios abiertos" para compartir las mejores prácticas dentro de la escuela y entre escuelas, basándose en investigaciones relevantes y en un análisis riguroso de xlos datos.
4. Crean un ambiente en el cual el profesorado se siente apoyado y motivado para desarrollar sus competencias docentes y conocimiento de su área o materia y se ayudan unos a otros.
5. Identifican talentos emergentes de las personas, entrenando al profesorado para que asuma puestos de responsabilidad y liderazgo, garantizando un relevo ajustado en la dirección del centro.
6. Logran que todo el personal asuma la responsabilidad de sus conductas y prácticas profesionales.

Dominio 3: Sistemas y procesos
Dominio 4: Un sistema que mejora
NB/ Aportamos solo el desarrollo del dominio 2, como ejemplo.

3.3.- Desarrollo y despliegue de los marcos.

Existe una gran variedad aparente, dentro de una uniformidad de fondo, en los marcos de estándares para la dirección. Se podría seguir la genealogía de algunos marcos de estándares, asignando paternidad o al menos algún parentesco. El mundo anglosajón es preeminente en la influencia. En primer lugar, por el volumen y la importancia de su investigación sobre la dirección. En segundo lugar, por el entendimiento de la dirección como una profesión netamente diferenciada de la profesión docente y, en tercer lugar, por tener una larga tradición en la propuesta de estándares para la dirección. En algunos casos van ya por la cuarta revisión. Otros países o sistemas educativos se han sumado recientemente a la tarea y acaban de elaborar su primera propuesta o están en camino de hacerlo.

Veamos algunos elementos diferenciadores. Un elemento característico y diferenciador es la identificación de las conductas observables de cada dimensión o ámbito. En algunos marcos, cada una de las dimensiones o ámbitos de la actividad directiva se define con mayor precisión y se desglosa en conductas observables, especialmente si va a servir para evaluar la actuación de los directivos. En estos casos, los estándares se tiñen de un valor prescriptivo que fija las conductas casi como obligatorias. En otros casos, se proponen meramente con un valor orientativo, de conductas aconsejables.

Un segundo elemento es la profundidad con que se desarrolla el marco, las actividades previas de estudio, de preparación y las acciones ulteriores de difusión e implementación. En algunos casos el marco es un mero listado de tareas poco jerarquizadas, sin establecer siquiera prioridades entre ellas. En otros hay un desarrollo exhaustivo y se cuenta con un análisis de la profesión en el territorio, con revisiones de la literatura sobre el liderazgo escolar, con comisiones de expertos para la fijación y la validación de los estándares y con campañas mediáticas para su conocimiento y difusión. Incluso en algunos casos se elaboran materiales de apoyo y se financian investigaciones ulteriores sobre la validez práctica de los estándares. A través de todas estas medidas, se nota la ambición de las asociaciones profesionales o de las administraciones públicas a la hora de asentar un sistema de dirección estable y competente.

Por último, a pesar de los contextos diferentes en países y en sistemas educativos, que aconsejarían una mayor diferenciación para acercarse a la cultura local, hay una gran coincidencia en la selección de los ámbitos, dimensiones o dominios con que se articula la práctica profesional. La redacción es casi similar y se pueden observar patrones de coincidencias, como se puede ver en la tabla comparativa que se adjunta:

DIMENSIONES	**IEL Ontario**	**Chile 2015**	**England 2008**	**Scotland 2012**	**AISTL 2012**
Orientar la acción y generar ilusión con proyectos compartidos.	X	X	X		
Entender a las personas y ayudarles en su desarrollo profesional.	X	X	X	X	X
Acomodar (rediseñar) la organización para que cumpla sus fines.	X				
Dirigir los procesos de enseñanza y aprendizaje.	X	X	X	X	X
Asegurar el rendimiento de cuentas público	X		X		
Establecer, sostener y desarrollar una cultura de evaluación para la mejora	X			X	
Asignar recursos con eficacia de acuerdo a las prioridades estratégicas y operativas		X	X	X	
Gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar.		X	X	X	X
Desarrollarse personalmente			X		
Liderar la mejora, la innovación y el cambio					X

3.4.- Algunos dilemas de los estándares

Dirección centrada en una persona o dirección distribuida.

La dirección carece de una definición universalmente aceptada y sigue siendo un concepto discutido entre los estudiosos y los prácticos. Aunque los teóricos son poco propensos a definir el liderazgo, hay una gran aceptación cuando se dice que el liderazgo consiste en el ejercicio de la influencia. Pero el ejercicio de la influencia es bidireccional entre líder y seguidores. El liderazgo distribuido y las comunidades de práctica refuerzan esta perspectiva. Los marcos de estándares para la dirección no suelen reflejar con claridad esta contribución colectiva al liderazgo y asignan roles y tareas únicamente al director o a la directora. En otros casos no se hace referencia a ningún cargo directivo en particular.

- ¿En qué medida los estándares deben referirse a cargos concretos (director, jefe de estudios…) o estar articulados de modo general?
- Si los estándares se relacionan con roles directivos particulares, ¿en qué se fundamenta esa asignación diferenciada?

Perspectiva diacrónica.

Los cambios recientes en el contexto del trabajo de los directivos se han caracterizado por un incremento de la complejidad, tanto en la intensidad de las funciones y tareas como en las expectativas de la sociedad en relación a su trabajo. Hay una mayor exigencia de responsabilidad colectiva y de rendimiento de cuentas público del servicio prestado. Este incremento de demandas y de responsabilidad está teniendo consecuencias en el atractivo de los puestos directivos, muy exiguo de hecho en nuestro país.

- ¿El marco se basa en las prácticas actuales de los directivos españoles o en las que deberían aspirar a desarrollar?
- ¿El marco será respaldado por las administraciones que son quienes deben reconocer la importancia de las direcciones y de contar con direcciones estables, competentes y comprometidas?

Un marco "paraguas", único para todas las administraciones educativas, marcos con variaciones menores o marcos totalmente diferentes.

Una razón importante de establecer marcos de la dirección escolar es mejorar la eficacia de la preparación y del desarrollo de los directivos y, de este modo, mejorar la eficacia en la prestación del servicio educativo. En la mayoría de los países no existe un marco general, sino que tienden a ser específicos de las jurisdicciones educativas competentes. Esto obedece a un intento de regular todos sus procesos por parte de cada una de las administraciones, ya sea por acción o por omisión.

- ¿El marco y los estándares deben ser responsabilidad del conjunto de la profesión –los directivos- más que de las administraciones correspondientes?
- ¿Deberían tener las asociaciones profesionales un papel mayor para mejorar la calidad y la consistencia de los programas de formación y certificar la competencia de sus asociados?

Valor orientativo o normativo

Los estándares se suelen interpretar de dos maneras diferenciadas. Un primer modo es concebir los estándares como referencias de los valores y principios profesionales a los que se aspira. Uno segundo es considerarlo como una herramienta de medida, cuyos significados y valores permiten un juicio fiable y útil de la práctica profesional. En otros casos no se mencionan con claridad la finalidad y son otros quienes atribuyen un uso orientativo o un uso valorativo.

- ¿Está bien definido lo que se va a medir, es decir, los estándares *de contenido* (qué es la dirección escolar)?
- ¿Está claro cómo se va a evaluar, cómo se recogerá evidencia válida sobre la práctica, es decir, los estándares de la *actuación profesional*? ¿Se han identificado qué conductas dan cumplimiento a cada estándar (qué nivel es el adecuado)?

Proceso de elaboración versus resultados del proceso

El proceso de elaboración y de validación debe estar claro para quienes colaboran con sugerencias y aportaciones. Si no se hace bien, podría ser otra ocasión perdida. El proceso debe estar documentado y hacerse público. En general, en la mayoría de marcos para la dirección se adolece de explicaciones de los principios y finalidades que guían la elaboración, con lo que resulta difícil hacer aportaciones pertinentes.

- ¿El equipo encargado del desarrollo está compuesto fundamentalmente por directivos experimentados? ¿Queda suficientemente representada la diversidad dentro de la profesión? ¿El proceso de definición se hace con rigor científico y queda suficientemente documentado?
- ¿Se busca un amplio acuerdo entre los grupos interesados (asociaciones profesionales, administraciones encargadas de la selección y de la formación, académicos y estudiosos…) en relación a la idoneidad y el nivel de los estándares?

4.- Un ejemplo de marco para la dirección: AISTL (Australia, 2012)

4.1.- Requisitos para la dirección

Los requisitos y las prácticas profesionales de los directivos, se detallan de modo separado, pero es importante señalar que son interdependientes y no tienen jerarquías previas. El contexto determina las prioridades del trabajo de los directivos.

Visión y valores:

Los directivos…

… modelan el aprendizaje permanente.
…inspiran y motivan a los niños y establecen altas expectativas.
…se comportan con integridad, guiada por la finalidad moral de su actuación.

Conocimiento y comprensión

Los directivos…

… tienen un conocimiento actualizado de la investigación educativa.
… aplican el conocimiento de los avances en política educativa.
… aplican su conocimiento de la dirección para poner en marcha una dirección estratégica eficaz y una gestión operativa eficiente.

Cualidades personales y destrezas sociales e interpersonales

Los directivos…

… definen los retos que se les presentan y buscan soluciones positivas.
… saben comunicar, negociar, colaborar con eficacia y se relacionan bien con la comunidad.
… tienen en cuenta las circunstancias sociales, políticas en las que trabajan.

4.2.- Prácticas profesionales:

1.- Liderar el aprendizaje y la enseñanza:

Crea una escuela centrada en los alumnos/as
Aplica conocimiento profesional actualizado y basado en evidencias
Construye una comunidad y cultura de aprendizaje

2.- Promover el desarrollo profesional propio y del resto de profesionales

Instruye, asesora e incrementa la capacidad interna
Promueve el aprendizaje profesional
Se autogestiona con eficacia

3.- Liderar la mejora, la innovación y el cambio

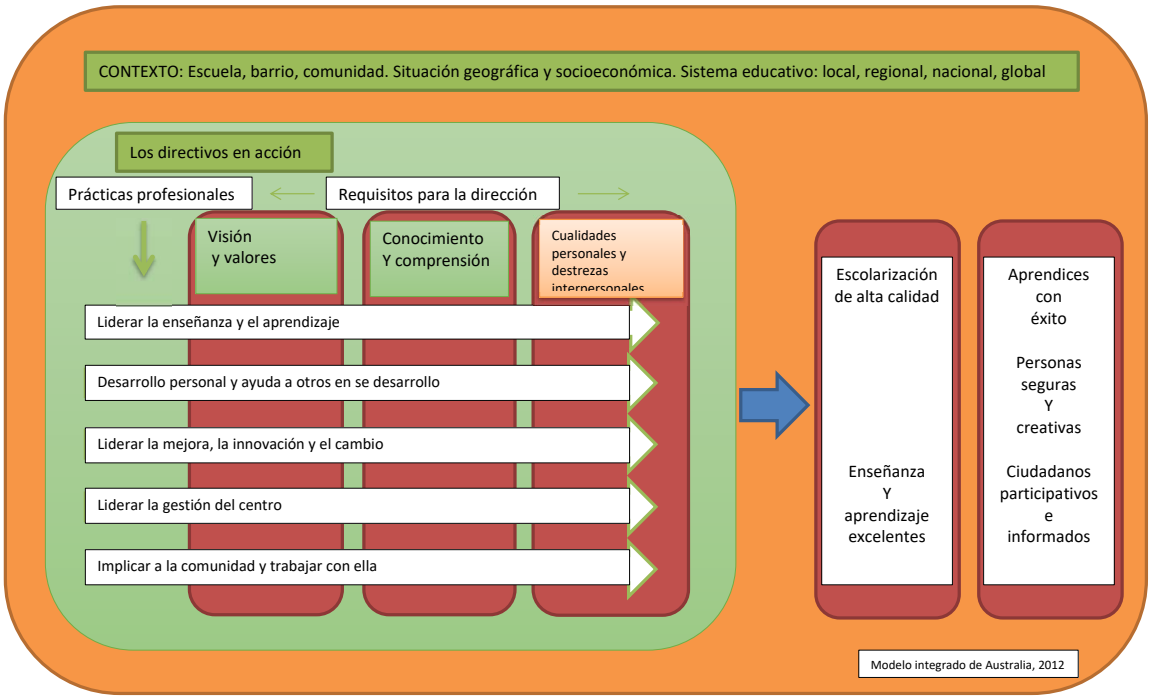
Es fuente de inspiración y de motivación
Entiende los procesos y las dificultades de los cambios
Inicia y articula los procesos de mejora

4.- Gestionar el centro con eficacia:

Da ejemplo de prácticas éticas
Gestiona con eficacia los recursos
Propone altas expectativas y rinde cuentas de los resultados

5.- Implicar a la comunidad escolar y trabajar con ella

Crea una comunidad inclusiva
Conoce y entiende a la comunidad escolar
Influye y colabora con la comunidad



4.3.- Ejemplos de desarrollo

Ejemplo 1: Requisitos para la dirección: Visión y valores

Práctica profesional: Liderar el aprendizaje y la enseñanza

ATRIBUTO	1. Crea una escuela centrada en los alumnos/as
DEFINICIÓN DEL ATRIBUTO	Los directores/as están comprometidos con el aprendizaje y el desarrollo del alumnado y de los adultos
CONDUCTAS OBSERVABLES	El equipo directivo: • Demuestra preocupación por el aprendizaje y el desarrollo del alumnado • Impulsa la implicación activa de los que aprenden y da peso a la voz del alumnado • Sitúa al alumnado en el centro de la planificación estratégica • Se preocupa con consistencia por el rendimiento de cada uno de los alumnos • Escucha al alumnado y se interesa por sus opiniones • Garantiza el respeto a la dignidad y al valor de cada alumno/a

Ejemplo 2: Requisitos para la dirección: Cualidades personales y destrezas interpersonales

Práctica profesional: Liderar la mejora, la innovación y el cambio

ATRIBUTO	1. Inicia y articula los procesos de mejora
DEFINICIÓN DEL ATRIBUTO	Los directores/as implican a todo profesorado y a la comunidad educativa para diseñar planes basados en evidencias y políticas de desarrollo del centro
CONDUCTAS OBSERVABLES	El equipo directivo: • Trabaja y se comunica con todos los interesados para promover y sostener la mejora continua • Lidera y facilita la investigación para desarrollar prácticas innovadoras • Impulsa la creatividad y la innovación y el uso apropiado de las tecnologías • Usa el pensamiento creativo y la planificación estratégica para asegurar la mejora continua • Entiende los procesos de cambio y da apoyo riguroso en la implementación de los mismos

Estándares para los directores: https://www.aitsl.edu.au/lead-develop

Herramientas y actividades

5.- ACTIVIDADES y HERRAMIENTAS

5.1.- Reconstruyendo un marco de estándares

1.- Las dimensiones de la dirección

Imagina que eres el/la encargado/a de coordinar la redacción de un marco de estándares para la dirección escolar. ¿Qué dimensiones aparecerían en tu marco para la dirección? Fíjate en el modelo australiano. AISTL, 2012.

Dimensión 1	
Dimensión 2	
Dimensión 3	
Dimensión 4	
Dimensión 5	
...	

¿Qué importancia tendrían en tu marco los valores?

¿Qué importancia tendría el saber hacer profesional (conocimientos y comprensión, destrezas y actitudes)?

Y ¿las cualidades y los rasgos de personalidad?

2.- Conductas observables en cada dimensión o atributo

Partimos del modelo australiano AISTL 2012, que encuentras en las páginas centrales. Mira los ejemplos que se aportan e intenta desarrollar el que se propone, redactando la definición del atributo y las conductas observables que lo harían efectivo en la práctica de la dirección.

Ejemplo:

Requisitos para la dirección: **Conocimiento y comprensión**

Práctica profesional: **Promover el desarrollo profesional suyo y de los demás**

ATRIBUTO	**2. Promueve el aprendizaje profesional**
DEFINICIÓN DEL ATRIBUTO	
CONDUCTAS OBSERVABLES	**El equipo directivo:** - - - - - --

5.2.- Las tareas de la dirección

Individualmente o en grupo, pasa revista al listado de las tareas clásicas de la dirección y revisa tu acción profesional, sacando las consecuencias pertinentes para tu actuación profesional.

1. Crear

- tener ideas brillantes.
- encontrar soluciones originales a los problemas corrientes.
- anticipar las consecuencias de las decisiones y de las acciones.
- usar pensamiento lateral.
- usar la imaginación y la intuición.

2. Planificar

- relacionar el presente con las necesidades futuras.
- diferenciar entre lo importante y lo urgente.
- anticipar demandas futuras.
- analizar.

3. Organizar

- hacer demandas apropiadas a los demás.
- tomar decisiones con rapidez.
- estar al frente cuando hay que dar ejemplo.
- conservar la calma cuando las cosas se ponen difíciles.
- reconocer el trabajo hecho.

4. Comunicar

- entender a las personas.
- escuchar.
- Explicar.
- comunicar oralmente.
- lograr que otros hablen.
- actuar con tacto.
- tener tolerancia con los errores.
- dar las gracias y estimular.
- tener a todo el mundo informado.

5. Motivar

- inspirar a los demás.
- proponer retos viables.
- ayudar a los demás a fijarse metas y objetivos.
- ayudar a los demás a valorar sus propias contribuciones.

6. Evaluar

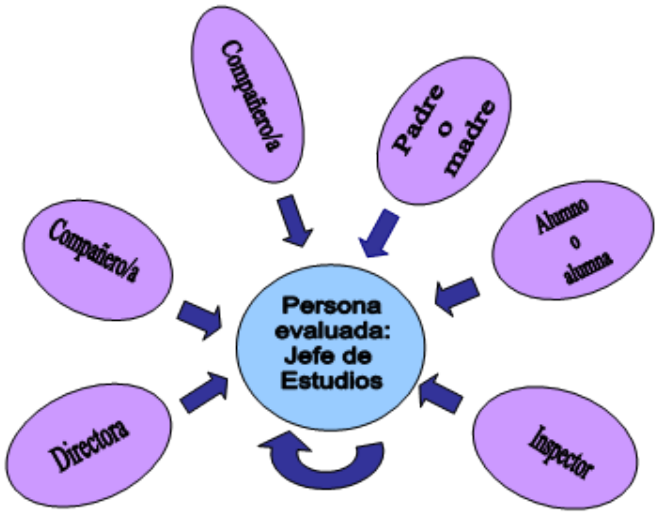
- comparar los resultados con las intenciones.
- autoevaluarse.
- evaluar el trabajo de los demás: programas, intervenciones, organizaciones...
- establecer correcciones donde sea necesario.

5.3.- La evaluación 360° de los directivos

Los estándares pueden ser usados para:

- • conformar la práctica profesional y su desarrollo en los centros y en el sistema.
- • **informar la evaluación de los directivos escolares.**
- • apoyar el proceso de selección y nombramiento de los directivos.
- • proporcionar un marco para la formación de quienes aspiran a la dirección.

Con el propósito de informar la evaluación de los directivos, se han generalizado en el mundo empresarial los inventarios de evaluación 360º, llamados así porque la información que se recoge, rodea literalmente al sujeto evaluado e incluye, al menos, las percepciones del superior inmediato, de los colegas con los que trabaja y de los usuarios del servicio proporcionado. Se usan con frecuencia en los procesos de selección, en los programas de formación y en las intervenciones de desarrollo profesional. Estas herramientas de evaluación proporcionan, mediante la comparación de la propia percepción con la de los demás, un resumen completo de los puntos fuertes y de las áreas de mejora, basado en las destrezas específicas, las habilidades personales y las competencias requeridas para el cargo en cuestión.



Escogemos en este caso, como ejemplo, el marco de estándares nacionales de excelencia para los directivos (National Standards of Excellence for Headteachers, England 2015) (Trad. Elena Campo):

"Las directoras y los directores ocupan una posición influyente en la sociedad y ayudan a modelar la profesión de la enseñanza. Se convierten en directivos profesionales y en ejemplos para las comunidades en las que trabajan. Su interés y sus valores influyen de modo determinante en los resultados de aprendizaje de sus centros. Son responsables de la educación de las actuales generaciones de niños y jóvenes. Su liderazgo tiene un decisivo impacto en la calidad de la enseñanza y en los resultados del alumnado a lo largo y ancho de los centros del país. Modelan con su ejemplo las conductas y las prácticas del profesorado al minimizar la sobrecarga innecesaria de trabajo del profesorado y dejar espacio para una formación continua de calidad. Aseguran un clima adecuado para un comportamiento ejemplar de las personas dentro y fuera del centro. Marcan altas expectativas desarrollo académico, reconocen las diferencias y respetan la diversidad cultural. Se convierten, junto con los responsables de la política educativa y el resto de las personas dedicadas a la educación en guardianes de la calidad de los centros escolares del país".

Dominio 1-Directivos excelentes- Cualidades y conocimiento						
Ref.	**Características**				**Evidencias**	**Acciones**
1.1	Poseen y articulan valores claros y fines éticos, centrados en proporcionar una educación excelente al alumnado a quien sirven.					
1.2	Demuestran un comportamiento personal optimista, actitudes y relaciones positivas hacia el alumnado, profesorado, las familias y la comunidad local.					
1.3	Lideran con el ejemplo –con integridad, creatividad, resiliencia y claridad- echando mano de sus conocimientos, su experiencia y sus destrezas y las de aquellos que les rodean.					
1.4	Mantienen un amplio y actualizado conocimiento y comprensión de la educación y de los sistemas escolares locales, nacionales e internacionales; y persiguen un constante desarrollo profesional.					
1.5	Trabajan con inteligencia política y financiera, con un sistema claro de valores centrados en la visión de la escuela, trasladando con criterio las políticas locales y nacionales al contexto de sus centros.					
1.6	Comunican con entusiasmo la visión de la escuela y conducen la dirección estratégica dando poder al alumnado y al profesorado hacia la excelencia.					

Dominio 2-Directivos excelentes- Alumnado y profesorado						
Ref.	**Características**				**Evidencias**	**Acciones**
2.1	Exigen niveles ambiciosos para todo el alumnado, superando las desventajas y avanzando hacia la equidad, incorporando un fuerte sentido en el profesorado de rendimiento de cuentas respecto a su impacto en los aprendizajes del alumnado.					
2.2	Aseguran una enseñanza de calidad, mediante el entendimiento de cómo aprende el alumnado, de las condiciones claves de una exitosa práctica de aula y del diseño curricular, que conducen a oportunidades ricas en aprendizaje y al bienestar del alumnado.					
2.3	Establecen una cultura educativa de "espacios abiertos" para compartir las mejores prácticas dentro de la escuela y entre escuelas, basándose en investigaciones relevantes y en un análisis riguroso de los datos.					
2.4	Crean un ambiente en el cual el profesorado se siente apoyado y motivado para desarrollar sus competencias docentes y el conocimiento de su área o materia y se ayudan unos a otros.					
2.5	Identifican talentos emergentes de las personas, entrenando al profesorado para que asuma puestos de responsabilidad y liderazgo, garantizando un relevo ajustado en la dirección del centro.					
2.6	Logran que todo el personal asuma la responsabilidad de sus conductas y prácticas profesionales.					

Dominio 3-Directivos excelentes- Sistemas y procesos						
Ref.	**Características**				**Evidencias**	**Acciones**
3.1	Se aseguran de que los sistemas, la organización y los procesos del centro están bien pensados, son eficientes y acomodados a los fines, salvaguardando los principios de transparencia, integridad y honradez.					
3.2	Proporcionan un entorno seguro, tranquilo y ordenado para el alumnado y el profesorado, orientado a dar seguridad al alumnado y al desarrollo de una conducta ejemplar en el centro y en la comunidad.					
3.3	Establecen sistemas y medidas rigurosas, justas y trasparentes para gestionar la actuación profesional del profesorado, abordando la incompetencia, apoyando la mejora del profesorado y valorando las prácticas excelentes.					
3.4	Apoyan al consejo escolar entendiendo su papel y sus funciones, en particular aquellas de establecer la estrategia del centro y de exigir cuentas a la dirección sobre el alumnado, el profesorado y el balance económico.					
3.5	Ejercitan una planificación estratégica de los recursos asegurando un uso adecuado de los mismos, en el mejor interés del rendimiento del alumnado y de la sostenibilidad del centro.					
3.6	Distribuyen el liderazgo en la organización, formando equipos con distintos roles y responsabilidades que dan cuenta de sus actuaciones.					

Dominio 4-Directivos excelentes- Un sistema que mejora						
Ref.	**Características**				**Evidencias**	**Acciones**
4.1	Crean centros abiertos que trabajan con otros centros y organizaciones –en un clima de estímulo mutuo- para garantizar las mejores prácticas y excelentes resultados para todo el alumnado.					
4.2	Establecen relaciones efectivas con colegas de otros centros para mejorar los resultados académicos, personales y sociales de su alumnado.					
4.3	Cuestionan las ortodoxias educativas para conseguir la excelencia, tomando las evidencias de la investigación como marco de autorregulación y de mejora.					
4.4	Modelan la calidad de su profesorado por medio de una formación continua centrada en el aprendizaje del alumnado y en el desarrollo profesional del profesorado.					
4.5	Adoptan marcos emprendedores e innovadores para la mejora de la escuela, el gobierno y liderazgo del centro y confían en la contribución de la evaluación tanto externa como interna.					
4.6	Inspiran e influyen en los demás –dentro y fuera del centro- para que se convenzan de la importancia fundamental de la educación en la vida de los jóvenes y promuevan el valor de la educación.					

6.- Bibliografía:

Bolívar, A. (2012: Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Archidona, Málaga: Aljibe.

Bolívar, A. (2015): El liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. Padres y maestros, nº 361, 2015

Bolívar, A. (2019). Marco español para la dirección escolar e identidad profesional: Contexto, desarrollo e implicaciones. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 27(114). https://doi.org/10.14507/epaa.27.4544

Campo, A. (2006): La dirección escolar: las tareas básicas y algunos de los retos pendientes. Aula Abierta, nº 88, Univ. de Oviedo. file:///C:/Users/Alejandro/Downloads/Dialnet-LaDireccionEscolar-2684423.pdf

Campo, A. (2016): Un marco para una buena dirección: criterios y dilemas. OGE, nº 6,2016, Wolters Kluwer, Madrid.

Diaz-Delgado, M. A., & Garcia-Martinez, I. (2019). Estándares para la dirección escolar en España y México: Un estudio comparativo. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 27(113). https://doi.org/10.14507/epaa.27.4565

Farley, A.N., Childs, J., & Johnson, O.A. (2019). Preparing leaders for wicked problems? How the revised PSEL and NELP standards address equity and justice. Education Policy Analysis Archives, 27(115).

Frost, D. (2008): Teacher Leadership: Values and Voice", *School Leadership and Management*, vol. 28.

Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. Nottingham: NCSL / University of Nottingham.

Marzano, R.J., Waters, T. y McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: ASCD.

Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4*.

NCSL (2006). *Seven Strong Claims about Successful School Leadership. London.* http://dera.ioe.ac.uk/6967/1/download%3Fid%3D17387%26filename%3Dseven-claims-about-successful-school-leadership.pdf

Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008) Improving School Leadership. *Policy and Practice, 1*.

Riveros, A., & Wei, W. (2019). Estándares y competencias en gestión educativa: Perspectivas globales, comparativas y críticas. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 27(111). https://doi.org/10.14507/epaa.27.4988

Robinson, V. (2007). School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why. *ACEL Monograph Series, 41*.