

Nuevo Estudio sobre la Dirección (2009)

en los centros públicos de Euskadi

www.euskadi.net/eskolakontseilua



ENTIDADES RESPONSABLES



- Consejo Escolar de Euskadi (CEE)
- Programa de Calidad del Departamento
- SAREAN, asociación de centros de Ed. Infantil y Primaria
- BIHE, asociación de directores de Ed. Secundaria



ANTECEDENTES Y NUEVA DEMANDA

- ANTECEDENTES:
 - Estudio llevado a cabo por el Consejo Escolar de Euskadi (CEE) el año 2000 [1]
 - Jornadas desarrollas el año 2001[2]
- NUEVA DEMANDA:
 - El CEE recibe la petición del Programa de Calidad del Departamento de Educación, Universidades e Investigación
 - Se establece contacto con SAREAN y BIHE para calibrar el interés práctico del estudio



[1] http://www.hezkuntza.ejgv.euskadi.net/r43-573/es/contenidos/informacion/did2/es_2053/adjuntos/estudio_centros/ed-presentacion.pdf

[2] http://www.hezkuntza.ejgv.euskadi.net/r43-573/es/contenidos/informacion/did2/es_2053/adjuntos/Jornadas%20direccin%2001-01.pdf

CONTEXTO ACTUAL

- El decreto que regula la convocatoria de nombramiento del director/a desarrolla la LOE (BOPV, 18/02/2009)
- Cambios más relevantes:
 - o El proceso no es electivo
 - o La selección la realiza una comisión delegada del OMR
 - o El período de ejercicio pasa de 3 a 4 años
 - o Nombramientos forzosos:
 - 1º año: nombramiento para 1 año
 - Si en la convocatoria del curso 2009-10 no hay candidatos, el nombramiento tendrá una duración de 3 años



PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

- A principios de año se recoge el acuerdo entre las 4 organizaciones promotoras del estudio
- Se establece un grupo de trabajo:
 - Las 4 organizaciones
 - Federaciones de familias
 - Profesores universitarios
 - Antiguos directores
 - Colaboradores en el estudio del año 2000



OBJETIVOS INICIALES

1. Hacer un diagnóstico de la situación de la dirección centrado en la perspectiva de quienes desempeñan hoy ese trabajo
2. Estimar qué cambios se han producido a lo largo de la última década



OTROS DOS OBJETIVOS AÑADIDOS

3. Contrastar la opinión de otros agentes
(mesas de debate)
4. Ofrecer una dimensión operativa al estudio: ocuparnos también de sus efectos ➡



DESARROLLO DEL ESTUDIO

1ª FASE: CUESTIONARIO

- Diseño del nuevo cuestionario (98 ítems)
- Se contestan según una escala graduada de 1 a 5
- Al final de cada parte lleva un espacio en blanco para la inclusión de texto
- En la hoja de portada se pide información sobre 10 variables relativas al centro y al equipo directivo
- El envío, vía correo electrónico



DESARROLLO DEL ESTUDIO

2ª FASE: MESAS DE DEBATE

- Inspección de Educación
- Direcciones de los Berritzegunes
- Federaciones de familias
- Sindicatos de enseñanza



ESTRUCTURA DEL INFORME

- Se describe el perfil de los 243 centros y equipos directivos que han contestado (49% del total de los centros públicos)
- El orden temático se desarrolla en 3 capítulos, que recogen 14 epígrafes
- Se intercala el análisis numérico de los ítems con los comentarios de las mesas de debate y las aportaciones de texto de los cuestionarios



ÁMBITOS DE CONTENIDO

1. El equipo directivo
2. El centro en su organización
3. Las relaciones externas



1º CAPÍTULO DEL INFORME

- EL EQUIPO DIRECTIVO:
 - Características del trabajo de la dirección
 - Trabajo administrativo: personal y recursos tecnológicos
 - Perfil del equipo directivo
 - Estímulos e incentivos
 - Formación



2º CAPÍTULO DEL INFORME

- LA ORGANIZACIÓN DEL CENTRO:
 - Profesorado: dedicación y clima de relaciones. Innovación
 - Participación de las familias y del alumnado del centro
 - Tiempo y recursos para la organización y el desarrollo de los proyectos
 - Evaluación y evaluación diagnóstica



3º CAPÍTULO DEL INFORME

- LAS RELACIONES EXTERNAS:
 - Autonomía y recursos. La gestión del personal. Las sustituciones
 - Las asociaciones de directores o centros
 - Relaciones con la Administración Educativa
 - Valoración de los Berritzegunes y de la Inspección
 - Relación con los centros de formación inicial del profesorado



CONCLUSIONES

- Sintetizan el análisis recogido
- Requieren a las partes implicadas una relación de compromisos para hacer frente al problema
- Las organizaciones promotoras se hacen responsables de su comunicación y difusión
- Se señala como condición de oportunidad la renovación de equipos que se realizará en el curso 2009-10 y que significará su estabilización hasta el final del curso 2012-13



Análisis de los resultados. El equipo directivo CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO DE DIRECCIÓN

El único estímulo es constatar que el trabajo produce efectos



1.1.1. Aspectos atractivos		Media
	¿En qué medida hacen atractivo el trabajo de dirección...:	
1	a) Los incentivos económicos	1,7
2	b) La satisfacción de comprobar que el trabajo propio ayuda a avanzar al centro	3,8
3	c) Las liberaciones horarias de docencia	2,0
4	d) La posibilidad de ampliar las relaciones personales	2,5

Nº ítem	Media	Tipol. Secundaria			Tamaño del centro					Procedim.		Antig.director cargo		
		ESO	Completo	ESPO	E.T.	<10	<20	<30	≥30	OMR	Admin	1-2	3-4	>4
1	1,7									1,9	1,5			
2	3,8									4,1	3,5	3,3		4,3
3	2,0			2,6	1,5									
4	2,5			2,9	2,1					2,8	2,2	2,1		2,8

Análisis de los resultados. El equipo directivo CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO DE DIRECCIÓN

Las mayores dificultades: el volumen y el estrés del trabajo, y las responsabilidades con el profesorado

1.1.2. Dificultades		Media
5	¿En qué medida dificultan el trabajo de dirección...: a) El volumen de trabajo	4,3
6	b) El estrés de la actividad diaria	4,3
7	c) Las responsabilidades respecto al profesorado (reuniones, organización, petición de responsabilidades...)	4,0
8	d) Las relaciones con las familias (reuniones, organización, recepción de problemas y quejas...)	3,7
9	e) Las relaciones con el alumnado (reuniones, problemas de conducta y de aprendizaje, problemas con el profesorado...)	3,2

Nº ítem	Media	Etapa		Tipol. Sec.			Población munic				ISEC alumnado				Proced.		Direct. cargo		
		Prim	Sec	ESO	Com	ESP	Peq	Me-	Me+	Alt	Alt	Me+	Me-	Bajo	OMR	Adm	1-2	3-4	>4
7	4,0																		3,7
8	3,7	3,8	3,4		3,8						3,3				3,4	3,8	4,0		3,3
9	3,2	3,0	3,5		3,8		2,5				2,8			3,6	2,9	3,4			

Análisis de los resultados. El equipo directivo CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO DE DIRECCIÓN

Pocos recursos para dirigir



1.1.3. Recursos		2009	2000
10	Cualquier profesor o profesora tiene capacidad para desempeñar el cargo de director	2,3	--
14	Los cargos directivos tenemos tiempo suficiente para las funciones individuales y para la coordinación como equipo	2,5	--
11	La actuación del equipo directivo está basada en un proyecto	3,0	3,4

Nº ítem	Media	Tipol. Sec.			Tamaño del centro				Población munic				Proced.		Direct. cargo		
		ESO	Com	ESP	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Peq	Me-	Me+	Alt	OMRAdm	1-2	3-4	>4
10	2,3		2,6		2,9				1,5						2,6		2,0
14	2,5				2,1					2,1							
11	3,0		2,8											3,6	2,4	2,5	3,6

Análisis de los resultados. El equipo directivo

TRABAJO ADMINISTRATIVO: Personal y recursos tecnológicos

En las escuelas sigue sin haber personal administrativo

		2009	2000
18	Hay suficiente personal administrativo en el centro	2,3	2,0
98	Urge disponer de una aplicación informática global para la gestión de los datos del profesorado y el alumnado, calificaciones, horarios, etc	4,7	--

Nº ítem	Media	Territorio			Etapa		Tipol. Sec.			Tamaño del centro					Población munic				Direct. cargo		
		A	B	G	Prim	Sec	ESO	Com	ESP	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Peq	Me-	Me+	Alt	1-2	3-4	>4
18	2,3	2,0			1,8	3,5	3,9			1,6					1,6				2,6		
98	4,7									4,4					4,3						

Análisis de los resultados. El equipo directivo

PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO

Se refuerza el papel pedagógico del equipo directivo ➡

		2009	2000
20	El director o directora se implica en la organización pedagógica	4,3	3,9
21	El equipo directivo impulsa activamente el trabajo en grupo del profesorado	4,1	3,6
22	El equipo directivo interviene activamente en la asignación de tareas lectivas	4,1	3,6
23	El equipo directivo interviene activamente en el reparto de los cargos pedagógicos (coordinadores, jefaturas de seminario...)	3,7	3,4
24	El equipo directivo influye en la práctica pedagógica del profesorado	2,9	2,9

Nº ítem	Media	Territorio			Etapas		Tipol. Secund.			Tamaño del centro					Población municipio			
		A	B	G	Prim	Sec	ESO	Comp	ESP	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Peq	Me-	Me+	Alt
20	4,3	3,9																
21	4,1	3,8			4,3	3,9												
22	4,1							3,6										
23	3,7							3,5						3,2				
24	2,9			3,1	3,1	2,4												2,6

Análisis de los resultados. El equipo directivo ESTÍMULOS E INCENTIVOS

Se consolida la demanda de incentivos económicos

		2009	2000
80*	En un centro con más de 20 unidades, el jefe o jefa de estudios y el director o directora deberían estar exentos de dar clase	4,9	4,2
81	Para la buena organización del centro, es perjudicial que el director o directora dé clase	3,8	3,2
82	Los incentivos económicos a los cargos directivos deberían ser mayores que los actuales	4,6	4,5
83	Habría de consolidarse una parte del complemento económico asignado a todos los cargos directivos	3,7	--
84	Que la dirección del centro, una vez terminado su período de mandato de 4 años, disponga de una compensación en tiempo (algunos meses de descanso o reducción de horario, sin descuento económico) representa el principal estímulo.	3,9	--

(*) El ítem 80 sólo se pasa a los centros de Ed. Infantil y Primaria

Nº ítem	Media	Territorio			Etapa		Tipol. Sec.			Tamaño del centro				Población munic				ISEC alumnado				
		A	B	G	Prim	Sec	ESO	Com	ESP	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Peq	Me-	Me+	Alt	Alt	Me+	Me-	Bajo
81	3,8				4,0	3,2	2,9			3,1					3,0							
83	3,7						3,3		4,1	3,3				4,0	3,3							
84	3,9	3,4																	4,0	4,2	3,5	3,7

Análisis de los resultados. El equipo directivo FORMACIÓN

Gran demanda de formación en el trabajo directivo ➡

		2009	2000
85	Es imprescindible una formación específica antes de comenzar a ejercer un cargo directivo	4,3	--
86	Para el desempeño del trabajo directivo, la formación y el asesoramiento continuo resultan necesarios	4,5	--
88	Para nuestra formación, preferimos cursos cortos y específicos	4,4	4,2
89	En el caso de equipos directivos previstos para más de dos años, conviene que todos sus miembros realicen un curso de más de cien horas	3,1	3,2
90	El intercambio de experiencias con otros centros es un elemento muy importante en la preparación de los equipos directivos	4,2	4,1

Nº ítem	Media	Territorio			Etapas		Tipol. Sec.			Tamaño del centro				
		A	B	G	Prim	Sec	ESO	Comp	ESP	E.T.	<10	<20	<30	≥30
85	4,3				4,4	4,1	4,6	3,9	3,8					
86	4,5				4,6	4,3								
88	4,4										4,8			4,0
89	3,1	2,7	3,4	2,8	3,4	2,5								
90	4,2	3,8												

Análisis de los resultados. La organización del centro
PROFESORADO: Dedicación y clima de relaciones. Innovación.

Aumenta la implicación del profesorado

		2009	2000
25	El centro se adapta al entorno con el fin de dar respuesta a las necesidades educativas del alumnado	4,1	3,8
26	Las relaciones entre el profesorado son buenas	4,0	3,7
30	El profesorado aprovecha convenientemente el tiempo no lectivo de permanencia en el centro	3,8	3,5
34	Los nuevos proyectos que el Departamento de Educación plantea a los centros (...) son necesarios, en su conjunto	3,8	--
40	El profesorado del centro se prepara para dar la mejor respuesta posible al alumnado	3,8	3,7

Nº ítem	Media	Territorio			Etapas		Tipol. Sec.		
		Araba	Bizkaia	Gipuzkoa	Primaria	Secund.	ESO	Completo	ESP0
25	4,1				4,2	3,8			
30	3,8				3,9	3,4			
34	3,8	3,4	4,0	3,7				4,2	
40	3,8	3,4	3,9	3,7					

Análisis de los resultados. La organización del centro

PARTICIPACIÓN DE LAS FAMILIAS

Tendencias positivas en la participación de las familias ➡

2.2.1. Participación de las familias		2009	2000
45	La relación entre el profesorado y las familias es buena	4,0	3,7
46	El equipo directivo impulsa la participación efectiva de las familias	3,8	3,5
47	La Asociación de Padres del centro es operativa	3,5	3,2

Nº ítem	Media	Territorio			Etapa	
		Araba	Bizkaia	Gipuzkoa	Primaria	Secundaria
46	3,8	3,4			3,9	3,6
47	3,5				3,6	3,2

Análisis de los resultados. La organización del centro

PARTICIPACIÓN DEL ALUMNADO

Mejora la participación del alumnado

2.2.2. Participación del alumnado		2009	2000
51	El centro tiene organizada la participación del alumnado	3,5	--
52	Se fomenta la participación del alumnado en la dinámica del aula	3,9	--
54	Las normas para el alumnado se acuerdan con el alumnado	3,5	3,0
53*	Se eligen los representantes de los alumnos en las aulas	4,9	--
55*	El alumnado participa en el OMR del centro	4,1	--

(*) Los ítems 53 y 55 sólo se pasan a los centros de Ed. Secundaria

Ítem	Media	Territorio			Etapa		Tipol. Sec.			Tamaño del centro					Población munic				ISEC alumnado				Direct. cargo		
		A	B	G	Prim	Sec	ESO	Com	ESP	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Peq	Me-	Me+	Alt	Alt	Me	Me-	Bajo	1-2	3-4	>4
51	3,5				3,4	3,8				3,1					3,1										
52	3,9	3,5							3,3	4,3					4,1			3,5							
54	3,5	3,1							3,1	4,0												3,1			
53*	4,9												4,3												
55*	4,1	3,7	4,5	3,7				4,5	3,4									3,1					4,4		3,6

Análisis de los resultados. La organización del centro TIEMPO y otros recursos para la organización y los proyectos

El tiempo para la organización, un recurso a la baja ➡

		2009	2000
28	El tiempo asignado a las figuras de coordinación es suficiente	2,7	3,2
29	El profesorado del centro dispone de tiempo suficiente para la coordinación	2,7	3,3
32	El profesorado se implica en la innovación pedagógica y educativa	3,5	3,9
36	Disponemos de plantilla suficiente para llevar los nuevos proyectos a cabo	2,0	--

Nº ítem	Media	Territorio			Etapa		Tipol. Sec.			Tamaño del centro				Direct. cargo			
		A	B	G	Prim	Sec	ESO	Comp	ESP	E.T.	<10	<20	<30	≥30	1-2	3-4	>4
28	2,7	2,3								2,2				3,1			
29	2,7	2,3							3,1								3,0
32	3,5	3,2							3,1								
36	2,0				1,8	2,3											

Análisis de los resultados. La organización del centro

EVALUACIÓN Y EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

Expectativas limitadas sobre la utilidad de la evaluación diagnóstica

		Media
41	Los sistemas de calidad son útiles para la gestión del centro	3,2
43	La evaluación diagnóstica contribuirá a mejorar las prácticas educativas del centro	3,0
93	Es conveniente que los distintos estamentos del centro hagan una evaluación anual del funcionamiento de la dirección	3,9
94	Conviene revisar periódicamente el Proyecto Educativo del Centro con el fin de comprobar que sus planteamientos se trasladan a la actividad del aula	4,2

Nº ítem	Media	Territorio			Etapa		Tipol. Secundaria			Tamaño del centro					Proced.	
		A	B	G	Prim	Sec	ESO	Comp	ESPO	E.T.	<10	<20	<30	≥30	OMR	Adm
41	3,2									2,8					3,4	3,0
43	3,0						3,2	2,8						2,4		
93	3,9	3,5					4,1	3,5								
94	4,2				4,4	4,0	4,2									

Análisis de los resultados. Las relaciones externas

NIVELES DE AUTONOMÍA POR ÁMBITOS

Autonomía suficiente en 3 de las 4 áreas

3.1.1. Niveles de autonomía por ámbitos		Media
	El centro tiene suficiente autonomía en los siguientes campos:	
56	a) Profesorado y plantilla no docente	1,7
57	b) Pedagógico	3,6
58	c) Organizativo	3,4
59	d) Económico	3,2

Nº ítem	Media	Etapa		Tipol. Sec.			Tamaño del centro					Población munic			
		Prim	Sec	ESO	Comp	ESPO	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Peq	Me-	Me+	Alt
56	1,7			2,4		1,1	2,4					2,3			
57	3,6	3,7	3,3	3,7											
58	3,4	3,5	3,1			2,8									
59	3,2						3,6								

Análisis de los resultados. Las relaciones externas LA AUTONOMÍA EN LA GESTIÓN DE PERSONAL

Gran demanda de disponer de un nivel básico de autonomía en la gestión de personal ➡

3.1.2. La autonomía en la gestión de personal		2009	2000
95	El centro, en relación a sus proyectos, debería poder intervenir en la asignación de requisitos específicos a ciertas plazas	4,5	4,2
96	Hay que primar con personal a los centros que realizan proyectos específicos	4,6	4,5
97	A la hora de garantizar la estabilidad del profesorado no funcionario, se tendrá en cuenta el criterio del centro	4,4	3,9
71	El sistema de gestión de sustituciones de las plantillas del Departamento es el adecuado	2,8	2,4

Nº ítem	Media	Territorio			Tipol. Sec.			Tamaño del centro					ISEC alumnado			
		A	B	G	ESO	Comp	ESP	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Alt	Me+	Me-	Bajo
71	2,8	2,1						3,1					2,6	2,4	3,1	3,0

Análisis de los resultados. Las relaciones externas LAS ASOCIACIONES DE DIRECTORES O DE CENTROS

*Las asociaciones son necesarias,
pero la prueba de fuego es su efectividad ➡*

		Media
74	El trabajo de la asociación SAREAN / BIHE por facilitar el trabajo y coordinar los distintos equipos directivos es efectivo	3,5
75	La asociación SAREAN / BIHE cumple con la representación de los equipos directivos	3,5
76	El trabajo de la asociación SAREAN / BIHE es efectivo de cara a la formación de los equipos directivos	3,2

Nº ítem	Media	Territorio			Etapa		Tipol. Secundaria			Población municipio				Procedim.	
		A	B	G	Prim	Sec	ESO	Com	ESPO	Peq	Me-	Me+	Alta	OMR	Adm
74	3,5	3,2			3,4	3,7						3,8		3,7	3,3
75	3,5	3,1			3,4	3,7	3,9				3,8		3,0	3,9	3,3
76	3,2	2,8					3,6	3,1					2,7	3,6	3,0

Análisis de los resultados. Las relaciones externas RELACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

El aspecto más criticado: la falta de coordinación en la formulación de las demandas a los centros ➡ ➡

		2009	2000
65	La Administración Educativa respalda a la dirección del centro	2,9	--
63	El equipo directivo es considerado por la Administración interlocutor en los temas que afectan al centro	2,9	3,3
64	Los distintos servicios de la Administración formulan a los centros sus demandas coordinadamente	2,2	2,2
35	El Departamento de Educación plantea los nuevos proyectos a los centros con suficiente antelación, en general	2,3	--

Nº ítem	Media	Territorio			Tipol. Sec.			Tamaño del centro				ISEC alumnado				
		A	B	G	ESO	Comp	ESP	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Alt	Me+	Me-	Bajo
65	2,9						3,4				2,5					3,2
63	2,9			2,5		2,5	3,2					2,5	2,5	2,8	3,1	3,4

Análisis de los resultados. Las relaciones externas VALORACIÓN DE LOS BERRITZEGUNES Y DE LA INSPECCIÓN

*Mejora la valoración de los Berritzegunes
y se mantiene media, o ligeramente positiva, la de Inspección ➡*

		2009	2000
66	La relación de nuestro centro con el Berritzegune es satisfactoria	3,7	3,3
67	Recibimos apoyo y asesoramiento del Berritzegune en temas de dirección	3,3	--
87	Es conveniente que los berritzegunes proporcionen asesoramiento continuo a los equipos directivos, a través de personas con experiencia	4,4	--
68	La Inspección hace un seguimiento de los proyectos que llevamos en el centro	3,2	3,3
69	La Inspección apoya y asesora al director	3,6	--

Nº ítem	Media	Territorio			Etapas		Tipol. Sec.			Tamaño del centro					ISEC alumnado			
		A	B	G	Prim	Sec	ESO	Comp	ESP	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Alt	Me+	Me-	Bajo
66	3,7				3,9	3,3	3,7	3,1	3,1						3,5	3,5	4,2	4,1
67	3,3	2,8			3,5	2,7	3,2		2,1					2,8	3,0	3,2	3,6	3,7
87	4,4				4,5	4,1	4,6	4,0	3,4									
68	3,2														3,0		3,4	3,4
69	3,6														3,4		3,8	3,9

Análisis de los resultados. Las relaciones externas
Relación con los centros de formación inicial del profesorado

Es necesario coordinar los centros educativos con los centros universitarios responsables de la formación inicial

		Media
79	Disponer de alumnado de prácticas es provechoso para el centro	4,0
91*	La Administración debe organizar una relación permanente entre los centros de Ed. Infantil y Primaria y las escuelas de Magisterio	4,2

(*) El ítem 91 sólo se pasa a los centros de Ed. Infantil y Primaria

Nº ítem	Media	Territorio			Etapa		Tipol. Sec.		
		Araba	Bizkaia	Gipuzkoa	Primaria	Secund.	ESO	Completo	ESPO
79	4,0	3,5			4,1	3,3		3,0	



Conclusiones: DIAGNÓSTICO (1)

- La dirección de los centros educativos públicos vascos en 2009 continua siendo un problema:
 - Escasez de candidatos/as
 - Baja permanencia en los puestos
 - Escaso reconocimiento social y profesional
- Todo esto sitúa a los centros y a la Administración educativa ante uno de los objetivos de mejora más importantes de los próximos años



Conclusiones: DIAGNÓSTICO (2)

- En dos terceras partes de los centros no ha habido ningún candidato
- El 40% de los directores, en este momento, tienen una experiencia máxima de 2 años
- El 60% de los Jefes de Estudio, en este momento, tienen una experiencia máxima de 2 años



Conclusiones: DIAGNÓSTICO (3)

- En estas condiciones es muy difícil que el ejercicio de la dirección resulte operativo
- Elementos organizativos que han mejorado:
 - Una orientación progresivamente más pedagógica y menos burocrática
 - El profesorado colabora más con las familias
 - Se promueve más la participación del alumnado
 - Se desarrollan nuevos proyectos



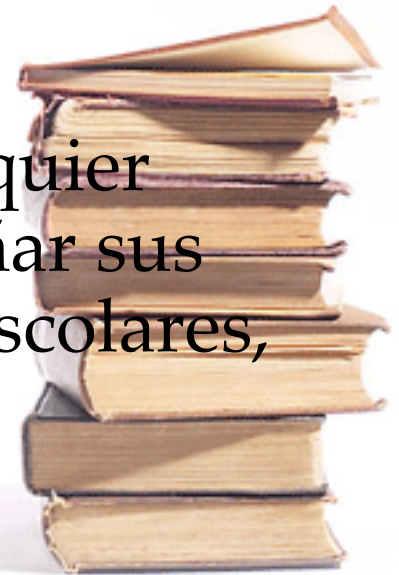
Conclusiones: DIAGNÓSTICO (4)

- Por el contrario, se detectan déficits crecientes en el ámbito de la planificación de las actividades, que dé coherencia a todas las iniciativas en marcha
- Se demanda más tiempo para la organización y la coordinación, que afecta tanto al equipo directivo como al conjunto del profesorado.



UN ESCENARIO DE OPORTUNIDAD

- **La intervención de Inspección** ➡ ➡ ha de servir para situar a los claustros ante la responsabilidad de promover candidaturas con vistas a la selección que se efectúe el próximo curso escolar 2009-10
- Los equipos seleccionados por cualquier procedimiento habrán de desempeñar sus cargos por un período de 3 cursos escolares, hasta el término del curso 2012-13



6 PROPUESTAS

1. Regular una política de incentivos de diverso tipo que hagan atractivo el ejercicio de la dirección escolar
2. Mejorar el rango de interlocución de los directores escolares con la Administración
3. Dotar de personal administrativo a los centros públicos de Educación Infantil y Primaria



6 PROPUESTAS

4. Un Plan de Formación, extensivo a todos los equipos directivos en ejercicio
5. Una nueva política de recursos para los centros
6. Desarrollar las competencias de la Inspección Educativa en materia de evaluación y asesoramiento de los centros y unificar las iniciativas de los Berritzegunes en el asesoramiento a los equipos directivos



UN COMPROMISO

Desde la especificidad de cada una de las organizaciones, asumimos el compromiso de:

- apoyar el trabajo de las direcciones y de los centros
- impulsar la puesta en práctica de las propuestas que aquí se recogen



RELACIÓN DE PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

- **Organizaciones responsables:**

Consejo Escolar de Euskadi
Programa de Calidad del Departamento
SAREAN, asociación de centros de Ed. Infantil y Primaria
BIHE, asociación de directores de Ed. Secundaria

- **Coordinadores:**

Ricardo Ojembarrena y Sira Ayarza, asesores técnicos
del Consejo Escolar de Euskadi

- **Grupo de Trabajo:**

Koldo Alijostes (IES Koldo Mitxelena BHI, Gasteiz)
Pilar Aristizabal (Escuela de Magisterio, Gasteiz)
Inés Domínguez (CEP Kuetu LHI, Sestao)
Luis Mari Elizalde (Escuela de Magisterio, Donostia)
Kontxi Garai (CEP Legardalde LHI)
Patxi Lasa (CEP Andra Mari LHI)
Andoni Lizeaga (IES Instituto Politécnico Easo BHI, Donostia)
Sabina López (Zumaiaoko Herri Eskola LHI)
Xabier Montiel (CEP López de Guereñu LHI, Gasteiz)
Santi Ugarte (IES Arrasate BHI)
Marisol Uria (Coordinadora del Programa de Innovación
Educativa, Gipuzkoa)

- **Participantes en las mesas de debate:**

Xabier Expósito (ELA)
Jon Moñux (STEE-EILAS)

Ismael Redondo (CCOO)

Aitziber Uriarte (LAB)

* Ana Eizagirre (EHIGE)

Ana Puente (BIGE)

Imanol Zubizarreta (Baikara)

Inma Cereceda (Inspección Bilbao)

* Iñaki Etxeberria (Inspección Donostia)

* Alfonso Fernández (Inspección Getxo)

José Ignacio González (Inspección Getxo)

Marce Hernández (Inspección Durango)

Maite Alonso (Berritzegune Getxo)

Candi Hernández (Berritzegune Barakaldo)

Lourdes Iriarte (Berritzegune Donostia)

Pilare Mujika (Berritzegune Ordizia)

- **Centros escolares que respondieron la encuesta**

243 equipos directivos

(*) *Han participado igualmente
en el Grupo de Trabajo*



Nuevo Estudio sobre la Dirección (2009)

en los centros públicos de Euskadi

www.euskadi.net/eskolakontseilua

ESKERRIK ASKO



“Está claro que hay que dar una salida al tema. Después de mucho hablar, estamos en la misma situación de hace diez años. A ver si hay alguien capaz de proponer algo nuevo que sirva para encontrar una salida. El nuevo decreto no resolverá el problema, por lo que cualquier intento puede resultar interesante para dar un poco de luz (o mucha, quién sabe) al tema. En mi opinión, entre los temas actuales de la educación el de la dirección es uno de los más importantes, si no el más importante. Por ello, pienso que este proyecto puede resultar realmente útil para salir de la situación en la que estamos. Muy, pero que muy interesante.”

Director de una escuela de tamaño grande



“Esa satisfacción por el trabajo realizado responde a una posición moral y ética. Situar los incentivos a ese único nivel no puede traer buenas consecuencias.”

Representante sindical



“No hemos sabido darle a la dirección de un centro educativo la importancia que tiene. Nos ha parecido que cualquier profesor o profesora podría ser director o directora y de hecho lo hemos venido reivindicando durante tiempo y creo que hemos estado equivocados.”

Representante de asociaciones de familias



“Es importante reivindicar la figura del jefe de estudios, pues muchas veces es la persona que tiene más responsabilidad, más carga de trabajo y requiere una capacidad organizativa tremenda. El jefe de estudios es la persona menos reconocida del equipo directivo en relación al trabajo que desarrolla.”

Representante de asociaciones de familias



“Es un paso importante que las direcciones asuman la responsabilidad de un proyecto pedagógico, que el proyecto educativo es algo que les corresponde, y tal vez sea por eso por lo que hay tan pocos candidatos, porque es una tarea importante. Y, sin embargo, cada vez son más los que creen en ello.”

Directora de Berritzegune

“Los criterios por los cuales se eligen los coordinadores que forman parte de la Comisión de Coordinación Pedagógica son bastante peregrinos, por ejemplo, rotación, sorteo... cosas de este tipo. Analicemos centros que realmente tienen escritos los criterios por los cuales se eligen los coordinadores. Es una cuestión importante porque va a hacer que funcione o no funcione una estructura capital en el centro, como es la Comisión de Coordinación Pedagógica.”

Director de Berritzegune



“Sería importante que hubiese un periodo de adaptación, sobre todo cuando entran nuevos equipos que previamente no han estado en la dirección. En el tema de la compensación horaria, cuando se plantea que las personas que dejan la dirección tengan una jornada laboral más relajada, una de sus funciones sería la de acompañar al nuevo equipo directivo.”

Representante de asociaciones de familias



En el funcionamiento del Consejo Escolar se ve verdaderamente si una dirección cree o no en la participación de las familias. En aquellos consejos escolares en los que la información previa a las reuniones es fluida, con tiempo para que la gente la estudie, efectivamente son centros donde las direcciones no tienen miedo a que las familias opinemos. Es muy diferente llevar una opinión a una reunión de un Consejo Escolar previamente debatida en la asociación o en el colectivo de padres, que llevarla por propia iniciativa porque no ha habido tiempo de debatirla. Por eso es importante que también las direcciones sepan cuál es el verdadero papel del Consejo Escolar del centro.

Representante de asociaciones de familias



El profesorado tiene poco tiempo para la coordinación, y está a tope de trabajo. Las direcciones, lo mismo, casi no tienen tiempo para lo pedagógico, pues se les va en el día a día. En los últimos 5 años, el director tiene una docena de temas que no tenía antes, y su horario no lectivo no ha variado. Ni el tiempo ni nosotros somos de goma. Incluso si hay un administrador (EGA/AKA), la mayor parte del trabajo sólo la puede hacer el equipo directivo. Ésta es la relación de nuevas tareas que ha recaído los últimos años sobre la dirección: (sigue una relación de doce proyectos)

Director electo de un centro de Infantil y Primaria de Bizkaia de tamaño medio



Hay que reorganizar el sistema de sustituciones. ¿Por qué tiene que venir un sustituto diferente al centro cuando acaba de surgir una nueva sustitución?

Equipo directivo electo de un centro pequeño de Infantil y Primaria de Araba



A la escuela pública le falta tener una única voz. No sólo la voz de cada centro, sino también una voz que ayude a la escuela pública a hacer su camino, a desarrollar su proyecto. Y eso se logra a través de los debates y de conseguir planteamientos consensuados, y eso es lo que las asociaciones SAREAN y BIHE están intentando hacer. Los sindicatos, por su parte, hacen su labor pero la escuela abarca mucho más.

Representante de asociaciones de familias



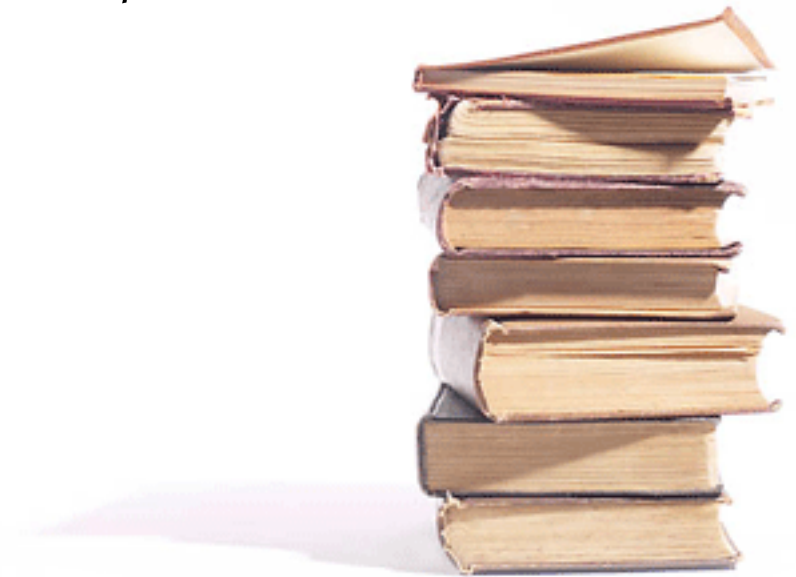
Las líneas prioritarias que marca el Departamento de Educación en materia de innovación coinciden con las preocupaciones o necesidades del centro, la escuela las trabaja por propia iniciativa, se han elegido libremente ya que se consideran fundamentales para la calidad del centro, y en nuestro caso son centro modelo TIC, observatorio de la convivencia y proyecto de innovación global. Sin embargo, no es posible abarcar eso decidido voluntariamente por el centro y lo que nos viene impuesto desde la Administración desordenadamente y en cascada.

Director electo, con experiencia, de un centro de tamaño medio-grande de Infantil y Primaria de Bizkaia.



Resulta preocupante la percepción que tienen las direcciones de los centros de que desde la Administración no se les oye, no se les escucha, no se les potencia, no se les impulsa... No se impulsa la parte mejor de los centros, la parte que más construye. Es un mal endémico, de muy difícil solución.

Inspectora de Educación



(Referencia a Secundaria)

El nuevo currículo y el marco de competencias han hecho posible la presencia de los Berritzegunes en todos los centros, y ahora la evaluación diagnóstica sirve para incrementar esa intervención. En la medida en que ha habido posibilidad de conocernos, la valoración no ha sido negativa. Antes, la entrada en algunos centros no resultaba fácil y de esta manera, al menos, hemos podido llegar a todos.

Directora de Berritzegune



Se echa en falta en Inspección, como responsable de estos procesos, un planteamiento inicial mucho más implicado en el tema. Si estamos diciendo que la función del equipo directivo es vital para la mejora de la calidad de los centros, tendríamos que darle en correspondencia un tratamiento que representaría una parte importante de nuestros planes de intervención a lo largo del curso. Tendríamos que tener una orientación bastante más clara que la que tenemos.

Inspectora de Educación



Hay que hacer una llamada a la responsabilidad de los propios equipos docentes. No es igual quién esté en la dirección. Si nos importa el centro, si nos importa lo que estamos haciendo, aparte de la Administración hay que intentar que salga la mejor opción posible.

Director de Berritzegune

