



Universidad de Valladolid

TRABAJO FIN DE MÁSTER

La perspectiva de la dirección desde la comunidad educativa de un centro. Un estudio
de caso.

AUTORA: Ángela Machado Nieto

TUTOR: Luis Torrego Egado

Fecha: 15 de julio de 2022

Resumen

El siguiente Trabajo de Fin de Máster presenta un estudio cualitativo acerca de la visión que tiene la comunidad educativa de la figura de la dirección en un centro específico, así como de las verdaderas relaciones entre los miembros del colectivo escolar; llevado a cabo mediante desde una perspectiva objetiva como profesora de prácticas.

Se emplearán la observación participante, las entrevistas y los documentos del centro para contrastar las distintas imágenes del mismo agente.

Se ofrece una comparación entre esta muestra seleccionada, formada por los alumnos de último ciclo, profesores veteranos, padres del AMPA y el equipo directivo al completo; y las últimas investigaciones de carácter similar, así como con la cercanía con respecto a las novedades y recomendaciones llevadas a cabo por las instituciones internacionales más punteras. De esta manera llegamos a comprobar como las relaciones entre todos los colectivos de la comunidad escolar afectan a la imagen de la cabeza del centro.

Abstract

This Project shows a qualitative investigation about educative community's view of the school principal in a concreat school, also the true of the relationships between scholar colectives. This study is done thanks of my learning teacher lessons.

For elaborate this proyect I have used participate observation, interviews and school centre documents, with the intention of compare the differents views of the same personality.

We show a comparition between the last years children, the veteran teachers, the families includes in AMPA and the school management team, and the last investigation relationated. The closeness between the news and de recomedations made by the most important international institutions.

By this way we prove how the view of the principal change according to the member of the colective.

Índice

Introducción.....	6
Justificación.....	8
Objetivos.....	8
Fundamentación teórica.....	9
La dirección a lo largo de la legislación española	9
Legislación vigente de la Junta de Andalucía.....	14
La importancia de la figura del director y el clima escolar	15
Investigaciones actuales acerca de imagen de la figura del director	15
El liderazgo educativo del director	17
Metodología.....	21
Medios materiales utilizados	28
Descripción del contexto del caso	29
Características del centro	29
Descripción del rol de la investigadora.....	33
Análisis de resultados	35
Perspectiva del alumnado	35
Perspectiva de las familias.....	36
La perspectiva del profesorado.....	37
Percepción del equipo directivo: Jefatura de estudios y Secretaría.	40
Percepción del director.....	41
Discusión	44
Discusión en la perspectiva del alumnado.....	44
Discusión en la perspectiva de las familias	45
Discusión perspectiva profesorado y equipo directivo	46
Conclusiones.....	48
Bibliografía.....	53
Anexo I.....	58
Preguntas a los alumnos:.....	58
Preguntas familias.....	58
Preguntas profesorado.....	59
Preguntas al equipo directivo.....	60
Preguntas al director	60
Anexo II.....	62

Preguntas alumnos	62
Preguntas familias.....	66
Preguntas profesorado.....	71
Preguntas al equipo directivo.....	74
Preguntas al director	75

Índice de figuras

Figura 1.....	19
---------------	----

Índice de tablas

Tabla 1.....	20
--------------	----

Introducción

La percepción de la figura del director de un centro escolar ha ido cambiando a lo largo del tiempo, siempre se ha visto como un ente temible, al director lo conocían los alumnos problemáticos. Pero, realmente ¿qué sabe la comunidad educativa de la dirección del centro?

La dirección del centro da una imagen distinta a cada sector de esta comunidad educativa, para los padres es el que gestiona el colegio, para los profesores puede verse como un jefe, para los alumnos la máxima autoridad... En este trabajo vamos a dar voz a estos miembros para comprobar qué sabe verdaderamente la comunidad educativa del director de su centro.

El trabajo constará de los siguientes apartados:

Una justificación que expondrá los motivos tanto personales como académicos que han llevado a la elección del tema.

Una fundamentación teórica en la que se expondrá la actualidad en las investigaciones y la importancia social del tema tratado, es decir, de la información que hay actualmente acerca de la imagen de la dirección escolar, de si ha habido evolución y quedará reflejada la normativa actual que lo trata.

En la metodología se explica el proceso de elaboración de este estudio de caso, explicando los recursos utilizados, así como las características del contexto y los miembros implicados, justificando las características de la investigación.

El Análisis de los resultados es el apartado donde se exponen las distintas perspectivas de la figura del director, unificando la información obtenida de las entrevistas, de mi experiencia en el centro, así como de la documentación relativa al centro.

A continuación, contrastaremos la información obtenida del caso de este centro concreto con la obtenida en la investigación reflejada en el marco teórico.

Finalizaremos con las conclusiones obtenidas de todo el trabajo y de su proceso de elaboración.

Justificación

Bajo mi punto de vista, para poder opinar sobre cualquier aspecto, debemos tener al menos un conocimiento básico sobre él, para poder hacer sugerencias, debemos ser conscientes de los recursos que tenemos y sus límites. Estos aspectos extrapolados al campo del centro educativo donde este año he cursado las prácticas del grado de Educación Primaria se ven reflejados en comentarios acerca de la gestión del centro, de las propuestas de las familias, de las quejas de los profesores... Por esto decidí comprobar en qué medida estas afirmaciones estaban fundamentadas.

Este tema queda directamente relacionado con el máster de Inspección, Dirección y Gestión de Organizaciones y Programas Educativos dado que en él hemos estudiado, analizado y debatido la relevancia que tiene la figura de la dirección del centro educativo en el éxito académico de los alumnos, así de los conflictos, las relaciones y otros factores consecuencia de la convivencia de toda la comunidad educativa.

Este trabajo en formato de entrevistas nos da un punto de vista acerca de la dirección que no entra en las páginas de los manuales o de los artículos y las investigaciones acerca del director como líder o del director como pieza clave del sistema educativo. Mediante las entrevistas conoceremos la figura del director desde una perspectiva menos profesional, más humana, que probablemente revele el desconocimiento acerca de las verdaderas funciones del director por la comunidad educativa con la que conviven.

Objetivos

Objetivo general:

Analizar la visión que la comunidad educativa tiene sobre la dirección del centro escolar.

Objetivos específicos:

Comprobar el grado de conocimiento de las tareas concretas del director.

Comprobar la realidad de la relación entre los miembros de la comunidad educativa.

Analizar la valoración del equipo directivo por parte de la comunidad educativa.

Fundamentación teórica

La importancia de la dirección de los centros educativos cuenta con aspectos históricos, sociales y evolutivos. Según Fernández (2002) existe una relación consensuada entre el buen funcionamiento del centro con el correcto ejercicio de la función directiva. Pero, ¿qué significa llevar a cabo una correcta función directiva? Los elementos característicos son las tareas y funciones, la formación y por supuesto, los requisitos para ser director.

La dirección a lo largo de la legislación española

Vamos a entrar en contacto con la historia de la dirección escolar para analizar la evolución de estos aspectos. El director no ha sido una figura existente desde los albores de la historia de la escuela básica, pero sí un motivo de debate desde su aparición.

La etapa que actualmente conocemos como primaria, tenía primeramente una organización sencilla, pues se trataban de escuelas unitarias en las que había un sólo profesor para un grupo de alumnos, y no requería de las funciones directivas. A medida que la escuela fue evolucionando y requiriendo una organización más compleja, uno de los profesores asumía el control del funcionamiento del centro y profesorado y la coordinación académica. (Glasman y Nevo, 1988).

El conflicto entre la figura del director, un profesor jefe, y el resto del claustro aparece junto con este nuevo cargo. Los profesores percibían esta personalidad como una amenaza para la independencia, así como un rival; mientras que los inspectores los concebían como un suplente en las funciones que les correspondía en esos momentos.

Si las funciones de la inspección estaban poco definidas, las del director menos aún, pues la figura recién nacida requería de unos límites ya que sus competencias podían abarcar la totalidad de la vida escolar. (Viñao, 1990)

La elección de la persona que ocupa el cargo del director ha sido también discutida, pues tanto los maestros como los inspectores y la administración, buscaban tener palabra en la elección. El proceso de selección ha ido variando a lo largo de la historia, pasando por la designación del profesor con mayor antigüedad, por la elección democrática por parte del profesorado, una oposición...

En los centros de educación secundaria la historia de la dirección y su evolución es diferente y menos reciente, ya que los centros de enseñanza media nacieron con la tradición del trabajo de distintos profesores, dada su vinculación a las universidades. Sin embargo, esto no la exime de compartir con la dirección de las escuelas primarias muchos de los problemas que la figura del director ha suscitado a lo largo de su historia y que mayoritariamente son tema de debate en la actualidad.

A continuación, llevaremos a cabo un breve recorrido a lo largo de la legislación española que indicaba las funciones de la figura del director.

En la ley de Bachillerato de 1938 se especifica que los directores son responsables ante el Ministerio de Educación Nacional y elegidos por éste; sus funciones se basan en el control de la disciplina de profesores y alumnos, la vigilancia del cumplimiento de las programaciones del profesorado, velar por el orden de los alumnos, aplicar las sanciones e informar al ministerio. El director cuenta con asesoramiento para la gestión económica, administrativa y las tareas de coordinación pedagógica. Al estar en el inicio de la dictadura franquista, el director tiene como competencia el enaltecimiento de la formación espiritual y patriótica.

Aunque en esta ley, no se hace mención a la formación para el cargo ni al proceso de selección, sí quedan definidas en el Estatuto de Magisterio de 1947, que señala que el puesto de director se ocupa mediante una selección por oposición restringida en grupos escolares de 6 o más secciones, los candidatos deben ser maestros con cinco años de servicio y con Informe favorable de la Inspección sobre su competencia, aptitud y moralidad; además en estos casos los directores no tenían tarea docente. En caso de ser grupos de menos de 6 unidades, se llega por nombramiento del Ministerio.

En la década de los años 50, la educación sufre cambios, y con ella, la figura del director. Primeramente, se modifican en la enseñanza media. El director es nombrado por el Ministerio entre una propuesta de catedráticos venida del centro, y el mandato dura tres años. Ya no se menciona la disciplina de los alumnos entre las funciones de la dirección, sino que sus principales competencias son ostentar la jefatura superior y responder de la gestión personalmente, buscando la eficacia del centro y la diligencia de su personal.

La dirección en Educación Primaria sufre modificaciones en los años sesenta, debido a los cambios sociales en los que la demanda de bienes y servicios es novedosa. El

Decreto que complementa a la Ley de Enseñanza Primaria de 1965 establece que los directores constituyen un Cuerpo, dado que no tienen función docente. Son los representantes legales del centro y figura superior inmediata de los profesores. El proceso de selección es modificado, y es que el acceso se hace libre y pasa por un curso selectivo de formación, al cual se accede mediante un examen de ingreso. Este curso está enfocado a todas las áreas de Actualización de contenidos científicos y culturales y sus didácticas, Formación psicopedagógica y sociológica, Técnicas de dirección y Prácticas de dirección. En cuanto a las funciones, se amplían las competencias pedagógicas del director, pero se le resta carga a las funciones de control del personal y alumnos. Se especifican tareas en el ámbito de la relación con las familias y de extensión cultural y religiosa.

Según Álvarez (1992) en la escuela pública de los años sesenta la dirección es fiscalizadora y burocrática, en la que la función principal es administrar el presupuesto, pues no coordina docencia alguna al tener un currículo enciclopédico.

En la LGE de 1970 no se mencionan cambios en cuanto a la organización y gestión de centros, pero sí en las funciones y el perfil de la dirección escolar al deshacer el Cuerpo de Directores, aunque las competencias siguen centrándose en la vida organizativa. La LGE afirma que los directores requieren una formación educativa, así como un entrenamiento periódico. Esta imprecisión ayudó a progresar en el asesoramiento por parte de profesores y en la entrada de las familias a la vida educativa de sus hijos.

Con la entrada de la democracia hubo varias modificaciones en torno a la designación del director, que desembocó en la formación de una terna de catedráticos numerarios entre los que serían elegidos por el Claustro.

Con la LOECE finaliza la figura del director como único gobernador de la escuela y se crean los órganos de gobierno unipersonales y colegiados. La elección del director se desarrolla en el Real Decreto que dicta que se nombra en un concurso de méritos académico-profesionales, teniendo en cuenta las cualidades personales entre los profesores que llevan al menos un año trabajando en el centro. Tras su selección, el MEC programó actividades de formación. Se especifican las funciones de representación del centro, de organización administrativa, así como la figura de jefatura de personal y de control del cumplimiento de la legislación. En las competencias que corresponden al

Consejo de Dirección y a los órganos colegiados, la autoridad del director queda subordinada a la de estos.

La siguiente ley, la LODE cambia sustancialmente el proceso de acceso, mientras que las tareas no sufren modificaciones. La selección del director comienza a ser función del Consejo Escolar mediante votación, sin responder a unos criterios previamente establecidos. Este procedimiento da lugar a debates referidos a la desprofesionalización o politización del cargo. La dirección queda definitivamente definida por un formato compartido, en la que el Consejo Escolar es el máximo órgano decisorio, aunque el director sigue teniendo un peso determinante.

Al no especificar aspectos relativos a la formación del director, la administración y otras instituciones privadas organizaron programas de formación.

La LOGSE complementa a la LODE en cuanto al establecimiento de los nuevos documentos de centro, para su funcionamiento general: el proyecto educativo, la programación general anual..., aportando además importancia específica al equipo directivo.

Para lograr la calidad de la enseñanza en la que se empieza a fijar la LOGSE, se aprueba la LOPEG, que pretende continuar con el proceso de reforma educativa alterando aspectos organizativos del sistema. Comienzan a darse las primeras pinceladas de las autonomías de los centros, dándoles la oportunidad de poder seleccionar la figura de la dirección, sin la voz de la Administración. Lleva a cabo especificaciones acerca de la formación del director, siendo necesaria una acreditación venida de superar los programas de formación organizada por las Administraciones educativas, y tener una valoración positiva en su trabajo tanto como docente como en otros cargos de gobierno, desarrollado previamente. Concreta también que la duración máxima de una persona en el cargo directivo será de tres periodos de cuatro años.

Esta nueva ley basa las competencias de la dirección en unos principios básicos de actuación: la actividad del centro se desarrollará de acuerdo con los principios y valores de la Constitución, se garantiza el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de los deberes de la comunidad educativa y se favorece su participación activa en la gestión, funcionamiento y evaluación del centro. Así pues, estas funciones son administrativas, representativas y de coordinación y ejecución.

Con el siguiente cambio de normativa entró la LOCE, en la que se vuelven a modificar los procesos de acceso al cargo, que terminan de desarrollarse en los decretos de las Comunidades Autónomas. En ellos se indica que la selección y el nombramiento de la dirección se realiza mediante concurso de méritos entre profesores funcionarios según méritos, publicidad y capacidad; exigiendo un mínimo de cinco años de antigüedad en el cuerpo y prestar servicios en el propio centro al menos un curso.

El cambio principal de las funciones del director es que anteriormente era representante tanto de la Administración como del centro, y la LOCE lo define como “el representante de la Administración educativa en el centro”. También se desarrollan más las tareas relacionadas con la colaboración de la comunidad educativa, la innovación y la evaluación interna. En cuanto al aspecto de la formación, la LOCE indica que las Administraciones organizan cursos de formación de directivos, a los que también debe acudir todo el equipo directivo, optando sobre todo porque esta formación sea continua.

La LOE no modifica apenas el acceso al cargo de director, únicamente implica el principio de igualdad y la participación de la Administración educativa en la Comisión que selecciona. Lo que sí es reseñable es la novedad de la petición de un proyecto de dirección con objetivos, líneas de actuación y evaluación.

En las funciones apenas encontramos cambios significativos, la dirección aumenta de poder en la resolución de problemas de convivencia y disciplina, y la vuelta al papel de representante mixto del centro y la Administración.

El acceso al cargo es ampliado brevemente en la LOMCE, incluyendo valores como experiencia en cargos directivos y los requisitos del Proyecto de dirección. Se elimina la formación a posteriori, exigiendo el certificado del curso de formación para el cargo. De igual manera ocurre en las funciones, donde encontramos que crecen sus tareas burocráticas.

El presente de la dirección escolar en la LOE LOMLOE es el siguiente: la selección del director se realiza en el centro, y la Comisión es constituida por representantes del mismo. Estos serán profesores elegidos por el Claustro y elegidos por miembros del Consejo Escolar no docentes. Además, para ocupar el puesto se necesita superar una formación específica. En cuanto a las funciones, la LOMLOE restablece lo recogido en la LOE sin apenas alteraciones.

Legislación vigente de la Junta de Andalucía

Dado que este trabajo se basa en un caso específico de dirección en un centro educativo de la Comunidad Autónoma de Andalucía, veamos la actualidad legal que regula los distintos aspectos de la figura del director.

Según la Orden de 9 de noviembre de 2020, por la que se desarrolla el procedimiento de acceso a la función directiva y la evaluación, formación y reconocimiento de los directores, las directoras y los equipos directivos de los centros docentes públicos no universitarios de los que es titular la Junta de Andalucía, para optar al puesto de la dirección de un centro educativo, debes: tener al menos cinco años de antigüedad como funcionario de carrera en la docencia pública, en las enseñanzas del centro por el que participa; poseer acreditación de haber superado los cursos de formación del desarrollo de la función directiva y de competencias directivas y presentar un Proyecto de Dirección con las características especificadas en el artículo 8 del Decreto 152/2020, de 15 de septiembre.

Los candidatos serán evaluados por una Comisión de Selección que contará con representantes de la Administración educativa y del centro docente, siendo el inspector o inspectora de educación el presidente de dicha comisión. Se tendrán en cuenta los méritos académicos y profesionales, así como el Proyecto de Dirección que jugará un rol eliminatorio.

En cuanto a la formación de los directores y directoras, la legislación específica una formación inicial previa a la ostentación del cargo, como se ha mencionado anteriormente; otro curso durante el primer año del cargo y por supuesto hace hincapié en la importancia de la actualización permanente y perfeccionamiento.

Las especificaciones de las funciones y competencias no han cambiado desde el Decreto 328/2010, y se fundamentan en la figura del director como representante del centro, como director pedagógico y gestor de los recursos, ejerce la jefatura del personal del centro y vela por la participación activa de la comunidad educativa, así como de la calidad educativa ofrecida en el centro.

Tras este análisis de las competencias que recaen sobre la figura del director del centro educativo entendemos mejor la importancia de su figura de forma directa sobre el clima

del centro, y de forma transversal, sobre la calidad educativa de los alumnos, dos conceptos a su vez directamente relacionados.

La importancia de la figura del director y el clima escolar

A finales del siglo pasado comenzaron las investigaciones acerca del clima escolar, su efecto en la educación y su relación con el clima organizativo, así, el clima escolar queda definido como “una cualidad relativamente estable del ambiente escolar que afecta a sus conductas y que está basado en las percepciones colectivas de las conductas escolares” (Hoy & Miskel, 1996, p. 141). Es decir, queda influenciado por la personalidad de los miembros del centro, por las relaciones personales y profesionales entre estos y por la gestión que busca lograr unos determinados objetivos. Sí la toma de decisiones, responsabilidad que recae sobre el equipo directivo, pretende la máxima calidad educativa, la gestión se llevará a cabo para alcanzar un clima escolar que favorezca esta condición.

El Director CPCE, Ernesto Treviño (2010) en sus investigaciones para UNESCO, expone que una escuela con un buen clima escolar es una organización profesional donde existe colaboración entre directivos y profesores, en la que participan las familias y los estudiantes, y en las que se promueve un trato respetuoso entre los niños y aprecio por los otros.

Aquí queda reflejada la importancia de la colaboración entre directivos y profesores y en la participación de la comunidad educativa, en la calidad del aprendizaje ofrecido por el centro educativo.

Investigaciones actuales acerca de imagen de la figura del director

El tema principal de este trabajo es la imagen que tiene la comunidad educativa del director del centro educativo y la actualidad de las investigaciones sobre esto son escasas.

Francisco Manuel Gago, profesor e investigador de la Universidad de Oviedo aporta un artículo con el punto de vista del profesorado: La mirada de los otros: el director escolar visto por el profesorado, Gago (2006). El autor de este artículo expone una falta de relación real entre la tarea docente y la dirección escolar, dejando en mal lugar una formación docente suficientemente amplia como para tener una visión global del centro como es necesario en el puesto de director escolar. Esto viene dado por una ausencia de formación del profesorado en el aspecto expuesto, y también por falta de trabajo en equipo

entre el director, el equipo directivo y los profesores del centro. El problema se propicia cuando no se entiende la dirección como tarea compartida y se elimina la posibilidad de delegación. El profesor Gago da voz a unos docentes que denuncia su propia falta de participación, pero también el aislamiento de la figura del director; concebido como un burócrata, un jefe, intermediario de la Administración más que un compañero, y la lejanía, no sólo de ellos como docentes sino del propio alumnado.

Maximiliano José Ritacco Real y Antonio Bolívar Botía se unen en 2018 para hacer un artículo en la Revista Brasileira de Educação: Identidad profesional y dirección escolar en España, M.J. Ritacco y A. Bolívar, (2018). En este artículo se construye una identidad asignada del director o la directora escolar en España basada en entrevistas a diferentes grupos de estudio, entre ellos miembros del profesorado, de la Administración Educativa, las familias y otros complementarios; que se compone de diferentes dimensiones.

La primera de ellas es la personal, las características y para las familias, el director o directora debe ser una persona con ganas e ilusión, buena comunicadora, accesible..., pero la buena labor no depende únicamente de la bondad. En el nivel de la profesionalización, los profesores coinciden en que un buen profesor no será necesariamente buen director, y que es importante tener formación inicial, independientemente de continuar formándose como directivo una vez en el cargo. También destacan la dualidad docente-directivo, pues antes de ejercer ese cargo, han pasado por el aula.

La dimensión de intermediario es vista por todos como una situación complicada para el director, pues tiene que cumplir con las exigencias de arriba, de abajo e intentar lidiar con los conflictos cuando no se pueden solucionar de forma sencilla, quedando visto como bien indica Bolívar (2018) como un agente que resuelve conflictos para salvaguardar un clima de convivencia positivo.

La percepción socio-profesional queda destacada por el aislamiento profesional. Los miembros entrevistados están de acuerdo en que, al estar en el paso intermedio entre la Administración y el profesorado, parece que no pertenece ni a un grupo, ni a otro. Queda visto como un transmisor de las órdenes de arriba, estando separado de las aulas y con la sensación de ser meros gestores y organizadores. Son los que dinamizan y facilitan el ritmo de trabajo y las actividades.

Una de las funciones del director es ser el coordinador pedagógico, sin embargo, no es la imagen que se tiene de él, no se considera que la dirección tenga liderazgo o autoridad instructiva.

Nos salimos de nuestro país para comprobar estudios extranjeros, concretamente Turquía, Students, Teachers and Administrators' Views on Metaphors with Respect to the Concept of Principal, Cerit (2008) dónde se estudia las opiniones de estudiantes, profesores y administradores con respecto al director.

Este estudio refleja al director visto como personas que protegen a los docentes y a los estudiantes. Estos tienen una percepción del director como un punto de apoyo, no como un líder controlador. Por parte de los profesores la figura del director sí tiene un carácter de líder de grupo y de trabajo en equipo. En este estudio se afirma que los estudiantes tienen menos relación con el director que los maestros y que el director no tiene en cuenta su opinión, por lo que no pueden participar realmente en la gestión del centro.

Sin embargo, todos los grupos de la comunidad educativa coinciden en el rol del director como consultor y especialista de educación y como agente que resuelve conflictos entre estudiantes y profesores.

El liderazgo educativo del director

Estas características y concepciones del director y de su forma de actuar ante el cargo pueden quedar agrupadas en los distintos tipos de liderazgo.

Bien entendemos que el director tiene un papel de gestor, de jefe del centro educativo, pero para poder lidiar con todas las responsabilidades y funciones que le atañen, queda demostrado que debe ejercer el rol de líder para lograr la máxima calidad educativa. La OCDE interviene en esta dimensión mediante el programa Mejorar el liderazgo escolar, justificándose mediante la siguiente afirmación:

“El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

[...] Los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable” (Pont et al., 2008, pp. 9, 19).

Así pues, al liderazgo que se dirige a la mejora de aprendizaje de los alumnos se le denomina liderazgo educativo o pedagógico (Bolívar, 2013). La propuesta de la OCDE orientada a la mejora de este tipo de liderazgo propone cuatro grandes líneas de acción: la definición o redefinición de las responsabilidades del liderazgo pedagógico, la distribución de este, el desarrollo de habilidades para llevar a cabo un liderazgo escolar efectivo, y hacer de este una profesión atractiva.

El liderazgo escolar es aquel centrado en el aprendizaje, tomando como núcleo la calidad de la enseñanza ofrecida. De esta manera, las prácticas para llevar a cabo este liderazgo son aquellas que fomentan un ambiente escolar positivo, con un contexto que permita desarrollar un óptimo trabajo del profesorado, y esto, es misión de todos los miembros del equipo docente, pues como Elmore (2000, p. 25) indica, “la mejora es una cualidad de la organización no de caracteres preexistentes de los individuos que trabajan en ella”. Entendemos así, que el liderazgo está en la escuela y no en el papel del director.

Es importante tener en cuenta que un buen liderazgo pedagógico no es opuesto a un modelo administrativo, sino que pueden ser complementarios, ya que se requiere de un “liderazgo centrado en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente se reconoce ampliamente como un componente esencial del liderazgo eficaz” (Pont et al., 2008, p. 44). Aunque ciertamente, la sobrecarga burocrática y administrativa es inconveniente para poder ejercer el modelo pedagógico con la calidad requerida.

Macbeath, Swaffield y Frost (2009), especifican cinco principios implicados en la práctica del liderazgo educativo:

- Entender el aprendizaje como actividad.
- Generar condiciones favorables para llevar a cabo el aprendizaje.
- Fomentar el diálogo acerca del liderazgo y el aprendizaje.
- Compartir el liderazgo.
- Promover la responsabilidad común de los resultados.

Según el blog de Gestión Educativa, un buen líder educativo tiene diez cualidades fundamentales:

- Tener perspectiva.

- Gestionar los recursos humanos.
- Fomentar la implicación de familias e instituciones.
- Evaluar.
- Mantener un pensamiento positivo.
- Ser perseverante.
- Prever.
- Comunicar objetivos de forma adecuada.
- Tomar decisiones eficaces.
- Fomentar la mejora continua.

Así pues, si llevamos a cabo un impulso de la cooperación entre el profesorado, desarrollamos la comprensión y las visiones que pretendemos conseguir, podremos crear una cultura centrada en el aprendizaje para naturalizar este tipo de liderazgo en la educación.

De esta manera se da luz al hecho de que el liderazgo pedagógico es la unión de otros tipos en la búsqueda de la óptima calidad de enseñanza del centro educativo.

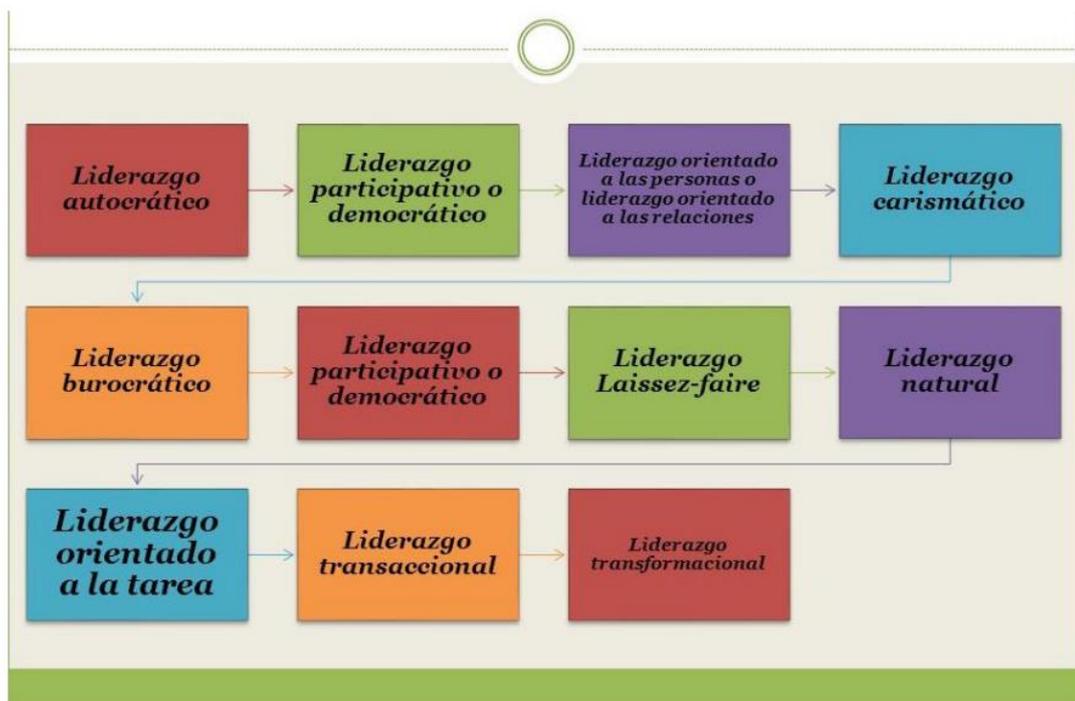


Figura 1: Martín, S. & Martín, P. (2021). *Tipos de liderazgo. Bloque V. El liderazgo educativo, factor clave de éxito en la implementación de la estrategia. Dirección estratégica de organizaciones educativas.* Universidad de Valladolid

Liderazgo burocrático	Siguen las reglas de forma rigurosa y se aseguran de que se cumplan.
Liderazgo carismático	Inspiran entusiasmo a sus equipos.
Liderazgo participativo	El líder toma la última decisión pero invitan a los otros miembros a que intervengan durante el proceso de la toma de decisiones.
Liderazgo orientado a las personas	Es un estilo participativo que empodera al equipo y fomenta la colaboración creativa.
Liderazgo orientado a la tarea	El trabajo se focaliza en cumplir lo encomendado, definiendo el trabajo y las actividades necesarias para cumplir objetivos.
Liderazgo transformacional	Es un formato de liderazgo bidireccional, en la que los líderes inspiran a sus equipos y a la vez se sienten apoyados por ellos.

Tabla 1: Tipos de liderazgos compatibles con el liderazgo pedagógico.

Estos son algunos de los liderazgos por los que el liderazgo pedagógico puede influenciarse. También se ha mencionado antes el liderazgo administrativo y el distribuido, con el fin de generar una cultura escolar fuerte en la que todos los miembros se impliquen construyendo una comunidad real.

Metodología

Los centros educativos funcionan como sociedades con un número de personas más reducido. Todos los participantes tienen funciones y tareas, derechos y deberes; requiere de una organización y acción coordinadas para la consecución de determinados objetivos; la relación con el entorno, los elementos legales, administrativos y el contexto de las personas que lo forman hacen que el centro educativo se convierta en una realidad social. Así pues, los recursos metodológicos aplicables a los centros escolares son los mismos que los que se pueden aplicar a otros aspectos sociales, pero acotamos centrándonos en que este trabajo pretende analizar y estudiar las visiones de los diferentes grupos que conforman la comunidad educativa, por lo cual, utilizaremos aquellos medios acordes a un estudio de casos.

El estudio de casos queda definido como “el estudio de la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 2007, p. 11). Para concretar esta definición, nos basaremos en como Coller (2000) entiende caso como “el objeto de estudio con unas fronteras más o menos claras que se analiza en su contexto y que se considera relevante bien sea para comprobar, ilustrar o construir una teoría o parte de ella” (Coller, 2000, p. 29).

El caso estudiado debe quedar definido, tratarse de una especificidad (Stake, 1995), y debemos localizar lo común y lo particular, teniendo en cuenta factores como: su naturaleza, su historia, el ambiente y el ámbito físico, otros contextos y los informantes que pueden dar a conocer el caso (Stake, 1994).

Stake (1995) concreta las definiciones dadas previamente para distinguir tres tipos de casos:

1. Casos intrínsecos: el valor viene dado por el ámbito de indagación, en lo que podemos aprender del análisis, sin tener relación con otros casos.
2. Casos instrumentales: Gracias al estudio de un caso particular pretende comprender o conocer problemas o aspectos más amplios. Es decir, extrapolar las conclusiones obtenidas de un caso concreto a conocimientos más generales.
3. Casos colectivos: Tienen también un carácter instrumental, pero seleccionan una agrupación de casos, no uno específico.

Así pues, el caso, intrínseco en esta ocasión, en el que centraremos nuestro estudio será el siguiente: la percepción de la figura del director por los distintos miembros de la comunidad educativa, en un centro concreto de la capital granadina.

Quedando así cubierta la descripción del desarrollo de una situación (la dirección de un centro educativo) en un contexto concreto (el centro escolar tratado).

La naturaleza de este caso es social-educativa, su historia, la de la dirección escolar, ya ha sido previamente explicada en el anterior apartado, el Marco teórico de este trabajo. En cuanto al contexto y al ambiente vamos a estudiar el entorno del centro educativo implicado.

Se trata de un centro educativo de carácter religioso y concertado de la capital granadina. Pertenece a una fundación que cuenta con nueve centros educativos y una residencia de alumnado. La forma de organización general es jerarquizada, cada centro tiene un director escolar, pero existe una figura que es el director general de todas las escuelas, que se encarga de la gestión general y de hacer de verdadero enlace con la administración.

Al existir tan amplio número de centros, en función de su ubicación y otros factores del entorno, cada uno tiene unas características propias, aunque la base del planteamiento educativo y el ideario sean los mismos, los valores de la fundación y una gestión similar.

El colegio en el que se lleva a cabo este estudio se sitúa en un barrio habitado por familias de clase media-baja, obreros del sector servicios. El Proyecto Curricular del Centro especifica que existe un 25% de alumnado con familias desestructuradas. Ajustándose a estas condiciones y a la situación social en la que es posible que ambos progenitores trabajen fuera de casa con horarios poco flexibles, el centro cuenta con servicio de Comedor Escolar y de Aula Matinal, así como con una importante implicación del AMPA para facilitar otras actividades con el fin de mejorar las condiciones de los alumnos del centro. Se trata de un centro que cuenta con las etapas de Educación Infantil, con una sola línea, Educación Primaria y Educación Secundaria, con dos líneas cada una, distribuidos en dos zonas distintas, separando la Educación Secundaria en otro edificio, aunque ambos tienen zonas comunes. En cuanto al alumnado, la procedencia es mayoritariamente española, sin embargo, hay alumnos de procedencias extranjeras,

mayoritariamente de Hispanoamérica. La integración es total, esta diversidad cultural no desemboca en ningún trato xenófobo.

Para realizar este estudio contamos con tres vertientes de las cuales obtendremos los datos para llevar a cabo esta investigación: la observación participante, las entrevistas y el análisis documental.

La observación ha sido usada para prácticamente todos los campos de investigación, es el primer paso en el método científico; sin embargo, para adecuarlo a la situación que referimos debemos adecuarla, llevar a cabo una práctica a tiempo real, derivando así en la observación participante; siendo así, una de las principales técnicas utilizadas para los estudios en las ciencias sociales (Bracamonte, 2015).

La técnica de observación participante es una estrategia de indagación a través de la cual, la persona que investiga se involucra en el ambiente cotidiano de los sujetos investigados o de los informantes y, de manera no intrusiva y sistemática, realiza la recogida de datos (Taylor y Bogdan, 1986, p. 31).

En este estudio de caso, la observación directa y participante ha sido llevada a cabo a lo largo de este curso escolar 2021-2022, coincidiendo con mi periodo de prácticas del Grado de Educación Primaria cursado en la UGR, por lo que como recurso para reflejar la información obtenida mediante esta técnica utilizaré mis dos diarios de Prácticum. Estas prácticas han sido una inmersión casi completa en la vida escolar del centro, al contrario que la de otros compañeros de Prácticum, por lo cual, he tenido la oportunidad de observar y comprobar ciertos aspectos relacionados con la dirección y organización de este; haciendo que mi participación fuera moderada, activa y que oscilara entre lo formal y lo informal¹. El instrumento utilizado para llevar a cabo esta técnica ha sido el propio

¹ Los tipos de participación quedan definidos en Grupo L.A.C.E HUM (1999) de la siguiente forma:

“Participación activa: es aquella en la que el investigador/a pretende hacer lo que otros hacen en la escena y el ambiente observado.

Participación moderada: es aquella en la que se mantiene un equilibrio entre estar dentro y fuera de la situación, entre participar y observar.

Participación formal: medidas tomadas tras la negociación, involucración en las clases, reuniones...

Participación informal: observaciones incidentales de acontecimientos.” (p. 21).

diario de prácticas, sobre el cuál he anotado la observación y mi participación en las diferentes tareas.

Según la Real Academia Española de la Lengua la entrevista es la acción o efecto de entrevistar, que a su vez se define como: mantener una conversación con una o varias personas acerca de ciertos extremos, para informar al público de sus respuestas.

En el campo de la investigación, es una técnica mediante la que se pretende obtener información oral y personalizada; puede complementarse con otras técnicas ya que se trata de una exposición subjetiva de temas, acontecimientos... Su uso se fundamenta en la siguiente idea: “las personas son capaces de ofrecer una explicación de su conducta, sus prácticas y sus acciones a quien les pregunta sobre ellas... (Se asume) que las personas pueden reflexionar, hasta cierto punto, sobre sus propias acciones, o, al menos, se les puede inducir a hacerlo. La noción de entrevista lleva implícito el supuesto de que el informante es un investigador, en la medida en que puede ofrecer explicaciones reflexivas y contrastarlas con la experiencia” (Walker, 1989, pp. 113-114).

Según Sierra (1998) la entrevista es un instrumento eficaz y de gran precisión, debido a que se fundamenta en la investigación humana. Aunque señala un problema de delimitación por su uso extendido en las diversas áreas de conocimiento.

En este caso encontramos variedad en los tipos de entrevistas que se han realizado, pues se han llevado entrevistas altamente estructuradas (que quedarán expuestas en los siguientes apartados), tanto individuales como grupales, así como entrevistas no estructuradas, que se han desarrollado de forma transversal a lo largo de mi estancia en el centro gracias a la inmersión descrita en la observación participante.²

² Los tipos de entrevistas quedan definidos en GRUPO L.A.C.E HUM (1999) de la siguiente forma:

Entrevistas no estructuradas: Son aquellas en las que el catálogo de preguntas o instrucciones no queda establecido previamente. “el investigador/a está interesado en conocer lo que opina y piensa el informante que vive cotidianamente en un contexto” (p. 22)

Entrevistas altamente estructuradas: el investigador/a especifica tanto las cuestiones, como el orden e incluso el tipo de respuestas posibles o admisibles.

Entrevista grupal: aquella que se realiza con un grupo, “Las entrevistas grupales pueden ser muy útiles cuando se trata de recoger información del alumnado. Esto es debido a que en grupo no se sienten aislados, ni objetos de evaluación por un adulto. En el grupo consiguen el apoyo suficiente para contrastar, debatir y replicar sus opiniones con las opiniones de sus compañeros” (p. 23).

En este caso hemos entrevistado a una selección de miembros de los distintos componentes de la comunidad educativa, como muestra de estos. Es decir, hemos contado con la colaboración de tres profesores, cinco padres, seis alumnos, la jefa de estudios, el secretario y el director.

Profesores:

Profesor 1 (P1): Este año es tutor de 2º curso, aunque anteriormente solía estar en tercer ciclo y era secretario. Lleva más de 25 años trabajando en el centro.

Profesor 2 (P2): Es tutora de 1er curso, siempre ha trabajado con primer ciclo y lleva casi 30 años en el centro.

Padres:

Familiar 1 (F1): Presidenta del AMPA desde este año y madre de dos alumnas del centro, una de ellas en 3 años y la otra en 2º de EP, aunque también cursó los tres años de Educación Infantil en el centro.

Familiar 2 (F2): Miembro del AMPA, madre de una niña de 1º de EP que cursó educación infantil en este mismo centro. Tiene estrecha relación con los profesores de su hija ya que sufre de diabetes, y aunque la niña está aprendiendo a regularse sólo, requiere de una atención más especial para detectar los síntomas y llevar un control de su glucosa.

Familiar 3 (F3): También miembro del AMPA y marido del familiar 1, por lo cual su condición en el centro es similar.

Familiar 4 (F4): Madre de un alumno con necesidades de atención a la diversidad que cursa en Educación Secundaria.

Alumnos:

Hemos entrevistado a dos niñas de 5º curso de Primaria, una de ellas hija de la profesora de pedagogía terapéutica y educación especial (A. Q. 1) y la otra es alumna del centro desde Educación Infantil (A. Q. 2). Durante este segundo cuatrimestre he estado en su aula durante las clases de música, como profesora de prácticas inicialmente, y cómo apoyo al centro para finalizar el curso, por lo que mi relación con ellas es más estrecha.

De 6º de Educación Primaria, entrevistamos a un grupo de cuatro alumnas.

Todas salieron voluntarias cuando propuse la situación y pedí colaboración en la clase, aunque en ambos casos prefirieron venir juntas a hacer esta entrevista. Son alumnas con buen expediente y sin conductas conflictivas, con buenas referencias del profesorado, y he tenido la oportunidad de impartirles clases de música como apoyo al centro en el último mes del curso; por lo cual, mi relación no es tan estrecha, aunque siempre han respondido muy gratamente en las clases; haremos referencia a ellas con las siglas A. S. 1, A. S. 2, A. S. 3 y A. S. 4.

En cuanto al equipo directivo, hemos tenido acceso a entrevistas personales con la jefa de estudios (J. E.), profesora del centro durante 20 años, que lleva haciéndose cargo de la jefatura desde 2014. El secretario (S), hijo del director predecesor al actual, lleva ejerciendo de secretario tres años. El director (D), que lleva siendo director desde 2014, tras unos años ocupando el puesto de jefe de estudios, y siendo profesor del centro más de 30 años.

Las preguntas para cada grupo de integrantes de la comunidad educativa han sido diferentes, pues cada uno tiene una perspectiva distinta de la figura del director, y es lo que pretendemos abordar. También han sido de diferentes tipos. Tomando la tipología de cuestiones de Patton 1980 y Spradley 1979, las preguntas llevadas a cabo han sido de las siguientes clases:

- Descriptivas: de experiencia y de ejemplo.
- De opinión.
- De sentimientos.

Las preguntas se fundamentan en el conocimiento acerca del director, si saben quién es, cuánto tiempo lleva en el puesto, si es cercano a los miembros de la comunidad educativa... También se orientan en torno a lo que se conoce de la función directiva, si saben cómo se accede al cargo, que características debe tener, si es importante en el aprendizaje, sus competencias como director... Conociendo las competencias y tareas que sobre él recaen, las preguntas pretenden visualizar hasta qué punto la burocracia entorpece los verdaderos propósitos del profesorado y del equipo directivo y cómo es la preparación de estos últimos para solventar todos los conflictos a los que se enfrentan.

El diseño de las preguntas estaba orientado a nuestro objetivo principal: conocer la visión de la comunidad educativa acerca de la figura del director. Para esto hemos tenido en cuenta los siguientes factores:

- Las características personales de la figura del director.
- Las funciones y competencias del director.
- El tipo de liderazgo o lo que refleja.
- Las relaciones entre el director y los demás miembros de la comunidad educativa.
- Los clichés y las leyendas sobre la dirección.
- La actualidad educativa.

Fundamentándose, no sólo en las últimas investigaciones y los aspectos legales, sino también en las propias características del centro y su exposición en el Proyecto Curricular de Centro y en el Plan Anual.

En esta documentación no queda especificados aspectos sobre la dirección del centro, pero sí se le menciona como agente implicado en determinados procesos: En los procedimientos de reclamación, esta debe presentarse al director que se encargará de remitirla a la Delegación Territorial; se reúne con las familias para mostrar las normas de funcionamiento del centro y las instalaciones, recibe y autoriza las propuestas dadas por las familias y los tutores, aprueba los horarios generales del centro y los individuales del profesorado y personal de administración, asigna los cursos, grupos de alumnos y áreas al profesorado.

Las conclusiones que se pretenden obtener tienen que ver con los siguientes aspectos:

Conocimiento del director del centro por los miembros de la comunidad educativa
opinión con respecto a su cercanía.

Conocimiento de la figura del director: características, funciones que debe de ejercer, cómo se llega al cargo...

Cercanía del director y relevancia personal en los distintos miembros de la comunidad educativa, sobre todo en los alumnos.

Importancia de la figura del director en la calidad educativa.

La figura del director como jefatura del claustro: tipo de liderazgo.

Consciencia del director hacía su propio rol y la importancia de este.

Medios materiales utilizados

Se han descrito las tres técnicas que se llevan a cabo para realizar la investigación, pero para ello son necesarios ciertos soportes técnicos.

Toda la información recogida de la observación participante será extraída de los diarios de Prácticum I y Prácticum II redactados a lo largo de mi paso por el centro para las respectivas asignaturas cursadas en el grado.

Para rellenar estos cuadernos tomé notas, grabé audios, utilicé notas en el dispositivo móvil y correos electrónicos y Whatsapp en los que los profesores y la jefa de estudios ponían a mi disposición información que necesitaba para llevar a cabo una memoria óptima.

Los documentos de centro fueron puestos a nuestra disposición por la jefa de estudios, contando con el Proyecto Curricular de Centro, el Plan Anual de Centro y unos planos de las instalaciones que no han sido realmente importantes para esta investigación.

Por último, para las entrevistas hemos utilizado diferentes soportes. Se llevaron a cabo en dos formatos: encuesta, especificación verbal, y en formato de cuestionarios, es decir, respuesta por escrito.

Las entrevistas orales fueron aquellas realizadas a las familias, al alumnado y al equipo directivo. En todas ellas utilizamos las instalaciones del centro, los dos primeros grupos fueron entrevistados en la sala de profesores, mientras que la conversación con el equipo directivo tuvo lugar en sus respectivos despachos. Además, dos de los familiares que no pudieron presentarse en el centro, tuvieron la amabilidad de contestar a las preguntas mediante notas de voz de Whatsapp.

Los profesores respondieron a las preguntas de las entrevistas por vía digital, es decir, respondiendo por escrito a un documento de Word enviado por correo electrónico.

Descripción del contexto del caso

Características del centro

Comenzaremos contextualizando el centro educativo en el que se ha llevado a cabo este estudio de caso.

Se trata de un centro concertado de la capital granadina, perteneciente a un barrio habitado por familias de clase media-baja, de las que, en su mayoría, sólo tiene trabajo remunerado uno de los miembros.

El colegio se inauguró en 1901, siendo la segunda escuela de la fundación a la que pertenece; y fue ampliándose con el crecimiento del barrio y su nivel socioeconómico; así como con el número de alumnos que habitan en zonas del área metropolitana de la ciudad pero cuyos padres trabajan en las cercanías del centro. Los contextos de los alumnos son variados. El índice de separaciones entre padres y madres ha crecido en los últimos años, llegando a estimarse un 25% de alumnos con familias desestructuradas en el centro. Por esto, ayudándose del AMPA el centro tiene recursos para facilitar la conciliación familiar y laboral, como bien es el servicio de Comedor Escolar, de Aula de Acogida Matinal, actividades extraescolares y otros proyectos que están planteando para un futuro próximo.

En cuanto al origen de los alumnos del centro, es variada, aunque el 97% del alumnado es español, el 3% restante procede de países de América Latina y África, aunque esta diversidad no produce ningún tipo de exclusión ni conflictos provenientes de brotes xenófobos.

Este centro educativo alberga los 3 cursos de Educación Infantil, una clase de cada uno de ellos; además de los seis cursos de Educación Primaria y los cuatro de Educación Secundaria, siendo en estas últimas etapas un centro de dos líneas.

El equipo directivo se compone del director y el secretario comunes para todo el centro, y de una jefa de estudios para Primaria, y uno distinto para Secundaria.

El director es profesor de lengua castellana y literatura en secundaria, mientras que el secretario es profesor de ciencias en tercer ciclo de primaria, y la jefa de estudios lo es de matemáticas en segundo ciclo.

La etapa de Primaria, en la que he podido estar inmersa, cuenta con maestros especialistas en las áreas distintas de currículum básico, como son inglés, educación física, música, religión o pedagogía terapéutica; sin embargo, otras materias como francés o educación plástica son asignadas a las horas que deben cubrir los docentes de su jornada completa.

La mayoría de los profesores que trabajan en este centro son de mediana edad y llevan trabajando para esta fundación toda su carrera; muchos de ellos, habiendo sido estudiantes en estos centros; por lo que las relaciones personales entre los trabajadores son estrechas y abundantes, siendo destacable el número de matrimonios entre los docentes de todos los centros implicados. Estas relaciones vienen reforzadas por el fomento de la convivencia que se lleva a cabo desde la dirección general de todos los centros, propiciando las jornadas de convivencia, las actividades entre todos los centros, así como las horas dedicadas a la formación permanente del profesorado en los distintos campos.

Todos los profesores, además de ser tutores la mayoría de ellos, tienen adscritas distintas actividades a llevar a cabo, pero las más destacables son las referidas al rol de Coordinador de ciclo, para cada uno de los tres en los que se divide la etapa de Educación Primaria, con el fin de facilitar la comunicación entre el equipo directivo y los tutores, así como agilizar determinadas tomas de decisiones.

Estos centros basan su pedagogía en el ideario de la fundación religiosa que lo sustenta y que se basa en los siguientes principios:

Formación intelectual: Educar enseñando.

- Queremos que nuestros alumnos se capaciten para trabajar por sí mismos, adquiriendo un método personal de estudio.
- Pretendemos crearles una preocupación por la cultura, la investigación, la búsqueda y, a través de ellas, que sepan hacer frente a los problemas que les plantea la vida.
- Fomentaremos el espíritu de creatividad.
- Respetaremos y cultivaremos la originalidad de cada alumno que ha de madurar su personalidad de forma diferenciada.

Formación social: Enseñar a vivir.

- Queremos conseguir personas auténticamente libres, buscadoras de la verdad, preparadas para vivir comprometidamente su existencia en un mundo pluralista en el que deberán respetar las opiniones de las personas con independencia de sus implicaciones sociales, políticas y religiosas. Buscamos formar a la persona en orden a un fin último y al bien de la Sociedad de la que forma parte, de manera que pueda participar activamente en la vida social, estando dispuesta al diálogo con los demás y a prestar su colaboración para la consecución del bien común.

- Queremos disponer a nuestros alumnos para que puedan abordar críticamente la sociedad en que viven y para que sean capaces de influir en la sociedad de mañana y en sus estructuras.

- Queremos proponer a los alumnos la obligación de asumir sus compromisos cívicos, pero sin intentar canalizarlos en líneas políticas determinadas, conscientes de que la fe cristiana es compatible con diferentes opciones políticas.

- Queremos desarrollar:

- La capacidad de relaciones personales.
- La apertura y el respeto a los demás.
- La actitud de servicio.
- El respeto profundo a la libertad del otro.

- Queremos llevar a los alumnos el convencimiento de que esta escuela que pretende cultivar y educar en el amor, obediencia y respeto a la familia, la Patria, la Religión y la Humanidad.

Formación moral:

- Queremos que nuestros alumnos alcancen un sentido de la libertad y dominio de sí mismos que les permita actuar consciente y responsablemente.

- Queremos que nuestros alumnos se capaciten para discernir lo bueno y lo malo a la luz del evangelio y que sean consecuentes con sus actos.

- Queremos que adquieran hábitos morales, virtudes humanas, como la responsabilidad, la honradez, sinceridad, ética profesional.

- Queremos conseguir un clima de justicia en la Escuela educando en la colaboración y no en la competencia rehuendo todo tipo de privilegios y evitando cualquier tipo de discriminaciones.
- Queremos desarrollar el sentido crítico, orientando a los alumnos con criterios evangélicos de respeto y comprensión, así como de coherencia y audacia.
- Formación religiosa:
 - Queremos preparar a nuestros alumnos para que vivan dinámicamente el catolicismo siendo difusores del mismo en su ambiente.
 - Queremos formar católicos conscientes y comprometidos, que usen sus talentos, sus valores cristianos y humanos para construir una sociedad mejor.
 - Queremos cultivar la fe de los que ya creen y desean madurar su compromiso cristiano:
 - Mediante la vida litúrgica y sacramental.
 - Favoreciendo su incorporación a la comunidad cristiana.

Desde el Proyecto Curricular de centro se hace un llamado a todos los miembros de la comunidad educativa a participar en la educación del alumnado mediante un consejo de dirección en el que intervengan los directores de todos los centros, los profesores, los padres de los alumnos y los propios alumnos, cada uno en su competencia específica, en la búsqueda de una dirección participada:

- Los educadores se comprometen a construir la comunidad educativa procurando dar, con su competencia y testimonio, la verdadera imagen del educador cristiano.
- Los padres participarán en la marcha del centro con el fin de alcanzar las metas propuestas en este ideario.
- Los alumnos son protagonistas de su propia educación y participarán gradual y responsablemente en la vida de la Escuela.

En los documentos de centro no se habla específicamente acerca de la dirección del centro y sus funciones, aunque se nombra como agente en determinados procedimientos descritos, como bien son las reclamaciones, la organización de los horarios de profesores... Aunque teniendo en cuenta las funciones de la dirección del centro entendemos que las medidas propuestas en el apartado de Objetivos y finalidades propios

para la mejora del rendimiento escolar, son competencia directa del director del centro. Se mencionan distintos ámbitos, como es el de la Organización del centro, la Acción tutorial, el Profesorado, la Convivencia y la Educación en Valores, el Proceso de enseñanza-aprendizaje, y de la Participación de la comunidad educativa. En todos estos, la figura del director es fundamental para el planteamiento y ejecución de las propuestas. Sin embargo, por lo observado en estos meses, quién realmente se hace cargo de estas tareas en Educación Primaria es la jefatura de estudios.

Descripción del rol de la investigadora

Mi paso por este centro como alumna en prácticas tuvo dos etapas. En el primer cuatrimestre, se me asignó a una clase cuya tutora estaba de baja y las primeras semanas, hasta que mandaron un sustituto, estuve compartiendo horas con los profesores que hacían las guardias, además tuve la ocasión de implicarme en el aula de Pedagogía Terapéutica con una alumna recién venida de Senegal, dado que los profesores que impartían francés, no tenían suficiente nivel como para llevar a cabo una comunicación con ella y poder comenzar a enseñarle nuestro idioma. Además de ofrecerme como voluntaria para organizaciones de actividades que entraban bajo mis conocimientos como la celebración del día del Flamenco, la creación de gymkhanas y diseño de actividades para la celebración del día del Patrón de los centros. De esta forma, se generó una relación de afinidad con algunos de los profesores y con la jefa de estudios, por lo que pude observar que era la que se encargaba de casi todos los asuntos en esta etapa.

Para finalizar mis estudios del grado de Educación Primaria debía realizar la asignatura Prácticum II orientada a mi especialidad (música); y la Universidad de Granada puso problema para poder llevarla a cabo en el mismo centro como solicité por comodidad personal, dado que mis circunstancias familiares han sido complejas este año. Para solventar estos problemas fue la jefa de estudios quién se encargó de hacer de intermediaria con el decanato de Prácticas de la Universidad, logrando así que hiciera mis segundas prácticas en el centro. Nuevamente me asignaron a una clase conocida por sus alumnos con conductas indeseadas y me involucré en la ejecución de actividades novedosas como conciertos didácticos, conciertos realizados por el alumnado el día de la Cruz, la fiesta de fin de curso, hasta llegar a sustituir al profesor de música una vez finalizado mi periodo de prácticas; por lo cual mi relación con el centro y su comunidad se estrechó aún más.

A lo largo de todo el curso escolar, la figura que ha hecho de intermediaria entre la comunidad educativa y el equipo directivo ha sido la jefa de estudios. Por una parte, en primera persona, ha sido la encargada de recibir al alumnado de prácticas y en contactar con nosotros para comprobar el cumplimiento de nuestro papel, así como para velar por nuestro bienestar en el centro. Mi relación como alumna de prácticas con el director ha sido puntual, pues se interesó por las tareas descritas previamente llevadas a cabo durante el curso.

Análisis de resultados

Como bien quedó reflejado en los diarios del Prácticum, durante mi experiencia dentro del aula también ha sido poco visto el director, en ocasiones concretas pasaba por las clases para dar la enhorabuena a algún alumno por su comportamiento o por alguna tarea concreta. Sí le he visto acudir sin falta en las actividades extracurriculares en las que los alumnos son los protagonistas como fiestas de Navidad, de fin de curso, las graduaciones... Para la resolución de conflictos normalmente los alumnos tienen un primer encuentro con la jefatura de estudios, sólo acuden al director cuando se trata de un problema de mayor envergadura.

Perspectiva del alumnado

Esto queda respaldado por las declaraciones de los alumnos en las entrevistas realizadas que comentan que sus encuentros con el director son cuando se cruzan con él por el patio o por el pasillo, que a veces les da sustos, una de ellas declaró que *“hablé con él una vez en infantil porque robé una cosa y ahora por el pasillo”* (A. Q. 2)³, por lo que vemos que el contacto con los alumnos en Educación Primaria no es muy estrecho. No obstante, sí se observa más relación con los alumnos de secundaria ya que es profesor en esta etapa, quedando reforzado en las entrevistas con los padres: *“A los niños de primaria sí les impone por el hecho de ser el director y cuando ocurre algo grave con ellos, se les manda al despacho del director. En secundaria además es profesor de lengua, entonces el trato con ellos es como el de cualquier otro profesor, más cercano”*, (F5) comenta la madre de un alumno de secundaria; mientras que los padres de los alumnos de primaria mencionan lo siguiente: *“No, la figura en primaria es la jefa de estudios”* (F2); *“Mis hijas son pequeñas y ahora mismo lo ven como una entidad etérea lejana y no han tenido mucho contacto con él.”* (F1). Comprobando así, que la perspectiva que he tenido desde mi puesto de profesora de prácticas es similar a la que tienen los alumnos y las familias, que cuando se les pregunta si entre padres y madres hablan de la figura del director indican que no lo hacen, o que si lo hacen es como profesor: *“No, porque cuando ocurre algo, primeramente se acude a la jefa de estudios, el director es para los problemas de mayor rango”* (F2); *“hemos hablado de él como profesor de lengua de mi hijo, como director no se comenta”*. (F5).

³ En los anexos viene reflejada la leyenda de los entrevistados.

De esta forma, comprobamos cómo la figura del director no es cercana a los alumnos, de forma positiva, lo asocian a un comportamiento extremadamente conflictivo individual o grupal. Le atribuyen importancia como jefe del centro educativo por su presencia en todos los actos y su labor en el centro, pero no directamente con ellos.

Perspectiva de las familias

Aunque en el Proyecto Curricular de Centro se menciona el ámbito de la relación centro-familia, no se hace referencia al director. En las líneas de actuación en el ámbito organizativo y de gestión si se indica lo siguiente:

- El Centro garantizará la participación de todos los miembros de la Comunidad Educativa en su control y gestión a través del Consejo Escolar.
- El Centro desarrollará cauces estables de participación y comunicación de la familia, profesorado y alumnado, estimulando la actuación de la AMPA, estableciendo un horario de tutorías consensuado y que favorezca la atención personalizada.

Durante el curso, el AMPA ha trabajado mano a mano con el centro para la mayor confortabilidad de los alumnos, el disfrute de su proceso educativo mediante actividades, gestión de las instalaciones y recursos..., contando con los prácticos allí presentes. En la memoria de prácticas se comenta la colaboración mano a mano para llevar a cabo las actividades extracurriculares para la que contaban con nuestra ayuda. Sin embargo, fuera del AMPA no se ve mucha relación con el equipo directivo.

Esta visión queda contrapuesta en las entrevistas, que, aunque todos los familiares entrevistados son miembros del AMPA sí comentan el apoyo a los padres en general, así como la buena comunicación con el centro propiciada por la dirección; insistiendo en que siempre puede hacerse más. De igual manera ocurre con la implicación de las familias en la educación de sus hijos y en la vida del centro. Bajo mi perspectiva, el AMPA se esfuerza por fomentar esta participación, por llevar a cabo actividades atractivas para las familias y el alumnado, y ciertamente, el director les apoya. *“Nosotros tenemos función en eso. La puerta del director está siempre abierta y nosotros le echamos un cable haciéndole llegar lo que las familias demandan y quieren y él siempre ha estado receptivo a todas esas cosas”* (F4); *“Cómo AMPA organizamos bastantes actividades, mejorables probablemente, pero hacemos mucho por implicar a las familias para que estén en conexión directa con el cuerpo docente y con el centro para incentivar la convivencia”*

(F4). Afirman también que el director acepta las críticas constructivas y las sugerencias, y, entienden que no siempre se puede llevar a cabo todo lo que les gustaría: “Sí, nos escucha, lo piensa, lo valora y hay cosas en las que sí ha podido hacernos caso y otras en las que no” (F3); “Tenemos las puertas abiertas para hablar tanto con el equipo de docentes como con el director y normalmente aceptan bien las críticas. Lo que sí noto más carencia con respecto a él es en el asunto de las necesidades educativas, pues mi hijo tiene y ahí es dónde falta algo, empatía, formación. Percibo que no se llega a entender del todo a estos niños.” (F5).

Esta última exposición es la única debilidad expuesta por los familiares entrevistados, que a grandes rasgos están contentos con el trabajo del equipo directivo y del director, pues, aunque son conscientes de las amplias posibilidades de mejora, están satisfechos de ser escuchados y atendidos para poder llevarlas a cabo.

Así pues, las familias sí están satisfechas con el ejercicio de la dirección en el centro educativo, y en general del equipo directivo.

La perspectiva del profesorado.

Entrando en las relaciones más estrechas con la dirección encontramos las de los profesores. Nuevamente, extraigo ahora del cuaderno de prácticas, cómo desde mi posición observé que la relación de los profesores con el equipo directivo es más habitual con la jefa de estudios. Ella es la encargada de transmitir las novedades, organizar con los profesores las situaciones excepcionales, las actividades extracurriculares... Del diario de Prácticum extraigo que es la persona que he visto tener más relación con los profesores, ya sea buena o mala. Pues como en todos los centros de convivencia, no todos están satisfechos con el trabajo de los organizadores, en este caso, el equipo directivo. He tenido la oportunidad de escuchar y por tanto anotar, de igual manera alabanzas al buen trabajo y quejas a lo que han considerado no aceptable, generalmente en lo que se sale del horario laboral establecido; aunque a posteriori lo reconocieran como buena opción.

En la documentación del centro, la función docente en relación con la dirección viene dada a lo largo de todo el Proyecto Curricular. Por ejemplo, en el apartado de Objetivos y finalidades propios para la mejora del rendimiento escolar:

- Potenciar el trabajo en equipo de todos los profesionales que actúan con el alumnado.

- Potenciar la formación y el trabajo del profesorado a través de seminarios de toda la institución con el fin de compartir trabajos y experiencias para lograr una mejora en el desarrollo académico de nuestros alumnos en todas las áreas.
- Potenciar el trabajo en equipo de todos los profesionales que actúan con el alumnado a través de Equipos Educativos, Coordinaciones, ETCP y claustros.
- Aumentar las actividades de formación del personal del centro para incrementar sus competencias en idiomas, nuevas tecnologías, resolución de conflictos, actualización técnica y competencias básicas.

En el apartado de Líneas generales de actuación pedagógica encontramos aspectos sobre la formación permanente:

- El Centro está abierto a todas las mejoras técnicas que se producen en el campo de la Didáctica y la Enseñanza en general e impulsará su utilización en sus aulas, particularmente potenciará el uso en clase de los medios audiovisuales e informáticos.
- El Centro favorecerá, dentro de sus posibilidades, el perfeccionamiento del profesorado adscrito a él, estableciendo los cauces oportunos para que ésta se pueda llevar a cabo y facilitando la creación de Grupos de Trabajo y la participación del profesorado en Cursos de Perfeccionamiento.

También se hace referencia, nuevamente a la participación democrática de toda la Comunidad Educativa, lo cual implica la participación del profesorado, tanto en el ámbito de la convivencia como en el organizativo y de gestión.

En las entrevistas con el profesorado se refleja, en parte, el descontento presenciado durante mi estancia, pues declaran que no siempre las decisiones llevadas a cabo por el director tienen en cuenta la repercusión en la calidad de la enseñanza ofrecida.

En contraposición con la democracia expuesta en los documentos de centro los docentes indican que las propuestas no suelen ser abiertas, y que la participación activa del cuerpo de docentes no siempre es permitida, y que la visión y opinión de los docentes se tiene en cuenta *“menos de lo que debiera”* (P1), y *“nos escuchan, pero las decisiones últimas son del equipo directivo”* (P2). En este mismo campo en el que hablamos de la colaboración y del trabajo en equipo, existe oposición de opiniones, pues algunos dicen que sí consideran que el director confía en los equipos de trabajo que le rodean y otros no.

Se destaca también la formación permanente del profesorado en el Proyecto Curricular, y, durante mi estancia en el centro he podido comprobar que ciertamente se lleva a cabo. A lo largo del curso he anotado en mi cuaderno prácticas diversos cursos a los que han tenido que acudir para la aplicación de nuevas metodologías, nuevas formas de trabajo en el aula, nuevas distribuciones, proyectos de trabajo colaborativo en el alumnado... Dedicando los docentes horas fuera de su jornada laboral en horario escolar a esta preparación extra.

Ciertamente, los comentarios con respecto a estas horas extra han sido variados. Las quejas procedían del hecho de estar una tarde completa, fuera del horario escolar acudiendo al centro para llevar a cabo estos cursos. Posteriormente las opiniones eran diversas, pues había docentes que consideraban útiles estas prácticas y otros que pensaban que no iba a ser posible llevarlas a cabo en el aula más allá de unos días; cuando hablaban de modelos de trabajo cooperativo. También se han realizado cursos de control de conducta grupal para mantener el orden en las clases saliendo del formato de la escuela tradicional, y en esta ocasión, las opiniones sí eran más favorables. Sí es cierto, que, como hemos comentado antes, entre los profesores de los distintos centros encontramos relaciones familiares, y, para facilitar la conciliación familiar de los docentes, desde la dirección de la fundación, se destinan a los matrimonios a los mismos centros para llevar a cabo estas actividades de formación.

En cuanto a la tarea del equipo directivo para fomentar el buen clima de trabajo, en las entrevistas realizadas se opina que generar buen ambiente es responsabilidad de todos, pero en gran parte del director; y que, para mejorar las condiciones de trabajo el director debería “*Crear un mejor clima de trabajo y escuchar*” (P1). Las medidas que he extraído de la memoria de prácticas que toma la dirección para llevar a cabo este mejor clima de trabajo no son bien aceptadas por muchos de los profesores, y es que se organizan cenas o comidas “obligatorias” para el personal docente, que opinan que sería mejor “*crear un clima de diálogo, consenso y serenidad*” (P2). El director en este aspecto tiene una visión distinta, y es que “*la relación laboral es bastante buena, los acuerdos que se toman a principio de curso, los planes de mejora, de trabajo, se llevan a cabo*” (D), de esta forma, es probable que el descontento de los profesores al no sentirse escuchados sea en la medida en la que durante el curso surgen problemas imprevistos.

Es decir, los ideales reflejados en el Proyecto Curricular de Centro y la percepción que tienen los docentes es bastante distinta, sin embargo, desde mi posición de agente inmerso en el centro, he visto al equipo directivo, representado en la jefa de estudios, promover la participación de los docentes y consultar sus opiniones en diferentes aspectos, sobre todo a la hora de afrontar situaciones fuera de lo común, como reestructuraciones puntuales en las aulas los días de baja asistencia a clase por motivos vacacionales (ocurrió en la semana del puente de la festividad del Corpus Christi). No obstante, entiendo que para asumir decisiones más complejas puedan sentir que no se les tiene en cuenta, aunque como mencionó el director en la entrevista, *“todo se lleva al claustro para tomar las decisiones, aunque luego hay decisiones unilaterales que el director debe tomar sólo sin consultar al claustro”* (D).

Es decir, los profesores entienden que el trabajo burocrático que les corresponde no es petición de la dirección, sin embargo, sí le compete mejorar el clima de trabajo mediante la escucha y mediante una toma de decisiones con más focalización en la calidad de la enseñanza de los alumnos.

Percepción del equipo directivo: Jefatura de estudios y Secretaría.

En los documentos de centro a los que hacemos referencia el equipo directivo aparece en numerosas ocasiones. En promover la colaboración de la Comunidad Educativa, en la toma de decisiones con respecto a las medidas de atención a la diversidad, en su colaboración con el equipo de orientación en aspectos como la elaboración del Plan de Orientación y Acción Tutorial; se encarga de la presentación del centro a las familias nuevas.

También quedan reflejadas las reducciones horarias a las que se someten por su cargo, y es que al equipo directivo le corresponden 25 horas que se distribuyen teniendo en cuenta necesidades de docencia y de manera que casi siempre haya un miembro sin dar clase para poder atender necesidades con respecto a la gestión o dirección que pudieran presentarse.

Tanto la jefa de estudios como el secretario comentan que dedican 14 horas semanales a la docencia pues *“estar en el equipo directivo conlleva un horario, hay que compartir un poco”* (J.E.), *“si le quito horas a secretaría no me da tiempo a hacer todo lo que debo”* (S). Conociendo sus funciones legales y lo que se refleja en el Proyecto Curricular de Centro es curioso como a la jefatura de estudios la tarea que más tiempo le ocupa es la de

la resolución de conflictos, así como el diseño de horarios que no es de extrañar, al igual que entra en las competencias del secretario la escolarización, matriculación, admisión y evaluación del centro.

En el asunto del trabajo en equipo con la comunidad educativa y más concretamente con el director encontramos las siguientes declaraciones: la jefa de estudios indica que *“contamos con todos para todo. A través de encuestas, de entrevistas personales, a través de Whatsapp también se proponen y se responden, correo electrónico”* (J.E.); el secretario completa con *“propuestas en las reuniones de ciclo y los claustros”* (S).

El equipo directivo se reúne semanalmente de forma ordinaria, los jueves, *“pero la realidad es que prácticamente nos reunimos a diario”* (D), y consideran que trabajan de forma colaborativa como equipo directivo, tomando el papel que compete en la toma de decisiones.

El equipo directivo tiene un autoconcepto bueno, consideran que trabajan en equipo y se sienten parte de las decisiones en las que deben participar. Esta participación ha hecho que cambie su visión del centro y del sistema educativo, pues ahora tienen un contacto más directo con las decisiones políticas en torno a educación para poder llevar a cabo las acciones pertinentes en el centro.

Percepción del director.

Las afirmaciones dadas por los otros miembros del equipo directivo vienen corroboradas en las preguntas al director, que siendo consciente de sus competencias entiende la importancia de delegar en la jefatura de estudios y en los coordinadores de ciclos.

También habla de la escucha a todos los miembros de la comunidad educativa pero con una perspectiva más realista: *“A las familias siempre hay que escucharlas, pero si intentas organizar el centro en función de lo que quieren las familias nunca se llegaría a lograr, pero a las familias siempre hay que escucharlas [...] el AMPA, el consejo escolar presenta propuestas y sugerencias, como director se escuchan, pero ellos no pueden decirte cómo organizar el centro.”* (D).

Esto se complementa también con la visión que tienen las familias. Hemos mencionado anteriormente como reconocen que el director escucha sus propuestas y que las tiene en cuenta, aunque no todas se puedan llevar a cabo. En este aspecto, que también

queda reflejado en el Proyecto curricular de centro citado previamente, el director declara que tras la pandemia pretenden tomar partida en la vida del entorno mediante sus recursos: *“el colegio se ha abierto al barrio a través de los mecanismos que tenemos, el AMPA. Con actos culturales generales, con la entrada de los padres al colegio cada vez que es posible...”* (D).

Es decir, entendemos que se deja ayudar por el AMPA mediante los recursos que ambos tienen para propiciar las mejoras los puntos pertinentes, pues entiende que la relación entre el éxito académico y personal de los alumnos y la organización del centro es total, y por ello se fomenta la comunicación y se orienta esta dirección a los valores en los que se basa la fundación, *“no sólo a nivel personal, trabajo, sacrificio, continuidad, fortaleza; sino de cara a la sociedad, respeto, educación, deben ser niños preparados para salir a la sociedad”* (D).

Esta visión del director con respecto a su papel en el centro tiene varios aspectos destacables. Su motivación viene dada por la función educativa de su cargo: *“Marcar la línea pedagógica y metodológica para llevar a los alumnos al perfil con el que tú crees que tienen que salir del colegio”* (D); para ello entiende la importancia de la formación continua como director *“leyendo y actualizándose, sobre la evaluación, sobre sistemas educativos, libros de otros maestros, otros directores...”* (D); así como su rol como jefe del claustro, pues si marca la línea pedagógica, debe indicar la metodología que deben seguir y animarles.

Destaca también la templanza como característica fundamental para ejercer una buena dirección; este adjetivo queda definido por la Real Academia de la Lengua Española de la siguiente forma: *“Moderación, sobriedad y continencia.”*

Si enumeramos la lista de características de un buen director mencionadas por las familias y los alumnos encontramos las siguientes: *“Es muy serio”* (A. Q. 2), *“ser buen líder”* (A. S. 1); *“alegre, agradable”* (A. S. 2), *“ser paciente”* (A. S. 3), *“saber dirigir”* (A. S. 4). *“Serio, estricto, aunque luego tiene sus cachondeos, tiene carácter como para poder decir esto no o esto sí”* (F1); *“Debe ser una persona llana, que escuche a gente, amable, buena persona y con educación al nivel requerido”* (F2); *“Es en cierta medida un político, tiene que tener carisma, buen don de palabra y muy compañero de los compañeros.”* (F3); *“Debe ser buen gestor, una persona dinámica, que sepa escuchar y*

esté abierta a propuestas, que acepte bien las críticas para poder mejorar y buscar soluciones.” (F4); “Debe ser una persona firme, pero a la vez extrovertido, y tener empatía tanto con familias como con alumnos.” (F5).

Podemos darnos cuenta de cómo la visión que tienen los alumnos y familias con respecto de cómo debe ser un director es similar, aunque explicado de distintas maneras, a la del propio director; encontrando más disyunción con la visión del profesorado.

Discusión

Hemos analizado en el marco teórico de este trabajo algunas investigaciones acerca de la visión del director por el resto de miembros de la comunidad educativa, así como los estudios internacionales, en los que se indican cómo debería ser visto.

Discusión en la perspectiva del alumnado

La percepción del alumnado no es muy estudiada en las investigaciones, lo cual lleva a pensar que no se tiene en cuenta la opinión de los verdaderos protagonistas de la educación: los educandos.

El estudio donde se menciona a los alumnos es el de Cerit (2008) en el que consideran al director como un protector, como un punto de apoyo; aunque indican que tienen poca relación con él y que no se interesa acerca de su opinión. Sin embargo, sí lo consideran como la persona encargada de resolver los conflictos entre estudiantes y profesores.

No se aleja de la visión del alumnado del centro educativo estudiado, que ven al director como un ente al que se acude cuando hay un problema de mayores dimensiones, cuando tienen que hacer un llamado de atención grupal.

Como bien vemos en ambas investigaciones, los alumnos son conscientes de la importancia del director en su aprendizaje, pues, aunque no conocen con exactitud sus funciones y competencias, lo entienden como jefe de los profesores y como un agente que trabaja para mejorar el colegio, que se esfuerza para que estén cómodos y que está siempre para los actos importantes.

En el estudio de Cerit no se concreta demasiado en algunos aspectos, pero sí podemos entender que, si consideran al director como un protector, una figura paternal, serán conscientes de que trabaja para el bienestar de estos alumnos y sus intereses.

Reforzamos la idea de que el alumnado es el grupo menos escuchado de la comunidad educativa, pues tanto en la investigación de Cerit como en la que estamos llevando a cabo, los alumnos se consideran poco escuchados. Las alumnas entrevistadas mencionan que quieren poder aportar su opinión en determinados aspectos y, lo más destacable fue la declaración de A. Q. 1: *“Que tuviésemos un tiempo para hablar los problemas con los maestros de los problemas, como antes, que se llamaba tutoría, para desahogarnos y*

teníamos una caja en la que guardábamos tarjetas de lo que no nos gustaba y el profesor lo leía e intentaba cambiarlo o hablar con nosotros”.

Durante mi periodo en el centro he anotado algunos detalles en los que los alumnos podrían haber jugado un rol de decisión, pues eran situaciones concretas, extracurriculares, sobre todo de carácter creativo como la elección de la canción del baile de fin de curso y su propia creación. La temática era elegida por el claustro, y las canciones por los tutores, que buscaron vídeos en la plataforma Youtube y los alumnos sencillamente copiaban el baile diseñado, salvo algunas excepciones.

Así pues, si sienten que no tienen voz para decisiones de este carácter, no van a encontrar ganas para involucrarse en la vida del centro mediante consejos escolares o como delegados. Además, aunque no entre en las materias de lengua o matemáticas, no van a aprender que su opinión y sus decisiones son válidas y útiles y a medida que crezca van a ir absteniéndose de pensar, de elegir y de participar en circunstancias importantes.

Discusión en la perspectiva de las familias

En este apartado existe más información y más estudios que en lo relativo a la visión del alumnado. En las reflexiones de este grupo de la comunidad educativa encontramos nuevamente bastantes similitudes con respecto a las investigaciones dadas.

En la dimensión personal (Bolívar, 2018), es coincidente que la dirección debe recaer sobre una persona accesible, buena comunicadora, agradable..., pero se entiende que no son factores únicos. Los familiares del centro educativo estudiado agregan características como la seriedad, el compañerismo y la formación requerida, ya que la bondad es una característica imprescindible pero no única.

Entramos también en la dualidad docente-directivo, pues antes de llegar a la dirección hay que pasar por las aulas, pero no por ser buen profesor se va a ejercer el cargo de director correctamente, de ahí las indicaciones acerca de la formación y la cualificación adecuada.

Las familias representadas en la investigación de Bolívar sí son conscientes de la función del director como paso intermedio entre el centro y la administración, lo cual apenas es mencionado en el estudio de este centro. Se puede dar por hecho cuando se indica que *“el gestor en todos los aspectos, en la docencia, en lo económico y en cualquier tipo de conexión con otras entidades”* (F4). Por lo cual es curioso que estas familias estén

tan satisfechas con las labores de la dirección, cuando apenas conocen las tareas burocráticas y los conflictos con los que debe lidiar el director.

Es decir, los padres y madres entrevistados tienen la imagen del director como una figura clave para la organización del centro, pero le otorgan más autonomía de la que realmente podría tener, ya que no olvidan que este debe estar entre el centro y la Administración.

La visión de las familias acerca del director suele ser positiva por lo que vemos, ya que con quien realmente suelen tener más conflictos es con los profesores, pues las quejas de los alumnos suelen venir de estos, no de la dirección del centro.

Discusión perspectiva profesorado y equipo directivo

La visión del profesorado es el campo donde más información encontramos, de esta forma también es donde más divergencia existe.

Para los docentes entrevistados por Bolívar (2018), el director está a medio camino entre la Administración y el centro, por lo que queda separado de las aulas, dinamizando las actividades de los profesores fuera de una línea de liderazgo educativo. Efectivamente, en el estudio que presentamos, los maestros entienden al director como un jefe que toma decisiones que deberían tener en vista la óptima calidad educativa ofrecida por el centro, que es la definición de liderazgo educativo. Sin embargo, no tiene función motivadora, pues si realmente están ejerciendo esta profesión es porque quieren hacer bien su trabajo. Sin embargo, en la visión descrita por Cerit (2008), el director sí es visto como consultor y especialista educativo, teniendo potestad para impartir y dirigir las líneas pedagógicas. Esta investigación queda reforzada por las líneas internacionales promulgadas por la OCDE y la UE, el director sí debe ejercer una figura de líder educativo, concretamente en lo referido a hacer de la docencia una profesión atractiva.

Los docentes de mi centro educativo no consideran al director como un líder de grupo que propicie el trabajo en equipo. Esto queda en oposición con la perspectiva de los profesores de la investigación de Cerit (2008), de la visión de los otros miembros del equipo directivo y de lo expuesto en los documentos del centro, que afirman que el director genera buen ambiente y fomenta la colaboración de la comunidad educativa; cumpliendo así con las indicaciones acerca de las prácticas para llevar a cabo este liderazgo.

El buen ambiente en el centro es tarea fundamental de un líder pedagógico eficaz y los maestros y el equipo directivo de este centro son conscientes de ello como queda reflejado en las entrevistas y en mis apuntes de la observación participante. Sin embargo, lo que se entiende es que la visión acerca de este buen clima escolar es diferente. Los docentes quieren ser escuchados y tenidos en cuenta, cumpliendo con las características democráticas del liderazgo escolar y la definición de Treviño (2010) de un buen clima escolar, que habla de la colaboración entre directivos y profesores.

Los motivos del descontento del profesorado que he extraído de los diarios de prácticas está directamente relacionado con la condición de agente intermedio que mencionan los implicados en la investigación de Bolívar. Y es que, aunque previamente los directores hayan actuado como docentes, el hecho de tener que lidiar con conflictos administrativos hace que se dificulte la toma de decisiones en torno a la realidad de las aulas. Los maestros quieren ser escuchados porque lo que se planea al comenzar el curso poco tiene que ver con lo que surge a medida que este avanza. Para poder ofrecer una enseñanza de calidad, esta debe estar adecuada a la realidad del centro que es la que encontramos con los alumnos, y es cambiante, para ello, el director debe escuchar a los profesores, entender y valorar de forma más llana y menos burocrática las decisiones a tomar.

En el aspecto de la búsqueda de la calidad educativa referente a la formación del profesorado, recomendada en todas exposiciones sobre liderazgo pedagógico, los profesores implicados en esta investigación muestran acuerdo. El director de este centro muestra preocupación por tener un cuerpo de maestros preparados, actualizados y por fomentar unas líneas metodológicas efectivas y respaldadas. Los docentes expuestos en los demás estudios no mencionan nada acerca de esta cualidad de la mejora educativa tan importante.

Conclusiones

El objetivo principal que planteaba este Trabajo de Fin de Máster era el de analizar la visión que la comunidad educativa tiene sobre la dirección del centro escolar.

En lo que se refiere al alumnado, hemos comprobado que entienden al director como una figura que es importante en su aprendizaje de forma indirecta. Son conscientes, aunque sea de una manera bastante poco precisa, de que vela por su seguridad, por su bienestar y por su educación, pero no tienen relación con él salvo en ocasiones conflictivas a niveles graves. Es preciso enfatizar esta visión del director como figura que aparece ocasionalmente (por ejemplo, en un encuentro en un pasillo) o cuando surgen serios problemas. No parece que el director ejerce, desde su perspectiva, funciones pedagógicas o que tengan que ver con los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Las familias lo entienden como un gestor y un jefe de profesorado, a quien deben acudir para proponer las mejoras que pretenden con el fin de buscar el mayor bienestar de sus hijos. Se sienten valorados y escuchados, y aunque no valoran su posición de intermediario entre la Administración y el centro, sí son conscientes de que no puede cumplir con todo lo que le proponen, pues los límites no los pone únicamente él. Como en el caso del alumnado, no hay una percepción directa de que desde la dirección se ejerza un liderazgo pedagógico, tal y como se describe en la teoría de la organización escolar.

Ambos grupos de la comunidad educativa valoran las características personales del director, la cercanía y accesibilidad, además del rol de líder que debe seguir y entienden que está en ese lugar por la preparación que tiene. Es, pues, para ambos colectivos, una figura de prestigio, que ostenta una cierta posición de poder.

Para el profesorado, el director es un líder, con el que están más o menos de acuerdo. Por las características que expresan no terminan de considerarlo un líder pedagógico, pues no consideran que haya colaboración real y eficaz entre ambos colectivos (el claustro o, mejor dicho, el conjunto del profesorado y el equipo directivo), ni opinan que las decisiones tomadas están directamente relacionadas con la mejora de la calidad educativa ofrecida por el centro. Este cuerpo, al contrario que las familias, sí son conscientes de la posición intermediaria del director; pues, aunque opinan que la burocracia exigida es demasiada, son conscientes de que ese exceso de trámites administrativos viene de parte de la Administración y no del director.

El principal descontento por parte del profesorado es la falta de escucha que tienen hacia ellos. La dirección tiene como función crear mejores condiciones de trabajo, pero consideran que los métodos utilizados no son efectivos, sino que piden más escucha y más voz en las decisiones tomadas con respecto al alumnado.

El equipo directivo, en oposición al claustro, sí considera el trabajo en equipo como una labor organizada y promovida por el director, en lo que a ellos respecta: las decisiones que deben tomar en conjunto se llevan a cabo. Para ellos la visión del centro es distinta, tienen la oportunidad de visualizar desde una perspectiva más global el funcionamiento del centro, por lo que pueden entender al director y posicionarse más cerca de su cargo. Esto implica que la imagen del director como agente intermedio es más difuminada, pues se debe sentir apoyado por el equipo con el que cuenta, y sobre todo integrado en el puesto, en contraposición con lo que hemos analizado en otras investigaciones.

La visión que menos se estudia en la literatura científica pero que, desde nuestra opinión, más interesante puede resultar es la del propio director con respecto a su cargo. Él entiende su función como representante del centro, que tiene que dar parte a la Administración, escuchar a toda la comunidad educativa, tomar decisiones tanto en equipo como unilaterales. Es una visión en la que las circunstancias tienen mucha importancia y obligan a ser más realista, pues, evidentemente, es el que mejor conoce su propia función.

Las quejas que llegan respecto a su labor están directamente relacionadas con la consideración y participación de la comunidad educativa. Él mismo entiende que en su rol como líder debe escuchar a las familias y llegar a acuerdos con el profesorado, pero que hay decisiones para las que no puede tener en cuenta las opiniones individuales de cada docente o de cada familiar, pues debe haber una coordinación entre ciclos, etapas, claustro, equipo directivo... todo ello enfocado a lograr la máxima calidad educativa para el alumnado.

Por otra parte, con este estudio damos respuesta a los objetivos específicos planteados.

De los miembros de la comunidad educativa, los únicos que conocen con cierto detalle las funciones del director son los que más relación directa tienen con él; es decir, el equipo directivo, quienes trabajan mano a mano con él, y los profesores. Sin embargo,

las familias y los alumnos apenas saben de sus funciones, conocen una perspectiva general, pero no tienen constancia de las verdaderas tareas que competen a la dirección del centro.

En el caso del alumnado es entendible, y más aún, hablando de la etapa de Educación Primaria, y, aun así, tienen nociones que, aunque son ciertamente ingenuas, pueden calificarse como bastante acertadas. No obstante, hay que destacar, que, en este centro, quién realmente se enfrenta a los conflictos, campo de acción del director según el alumnado, es la jefa de estudios.

Las tareas de dirección concretadas en la resolución de los problemas entre el alumnado y el profesorado, en el ejercicio de intermediación entre los docentes, el equipo directivo y la resolución de las incidencias más o menos cotidianas, en este centro se desarrollan por la jefa de estudios.

Las entrevistas realizadas han supuesto un soporte a lo extraído del diario redactado durante mi periodo de prácticas, y es que la jefa de estudios es la cara visible del centro en Educación Primaria. De esta manera, el alumnado conoce la existencia del director y lo considera como un agente que se encarga de velar por el colegio, pero para cualquier duda, conflicto, sugerencia, se sienten más seguros y acuden primeramente a la jefatura de estudios. Con el profesorado, basándome en la información extraída de las notas escritas durante estos meses, ocurre de igual manera. Las dudas con respecto a organización de días extraordinarios, en cuanto a dudas de horarios, de problemas para cubrir horas de los profesores que han faltado, entre otras circunstancias cotidianas, se resuelven acudiendo a la jefa de estudios.

Se muestra de esta forma la realidad de la relación entre los miembros de la comunidad educativa. El director es una figura central del equipo directivo, una figura quizás de mayor poder, y también más o menos cercana a los profesores, aunque, como bien se ha explicado, estos tienen más contacto con la jefa de estudios.

La relación de las familias con el director se establece, fundamentalmente, en reuniones que tienen el propósito de exponer o recoger propuestas de mejora, pero el verdadero contacto de las familias se produce con los profesores de sus hijos, pues los alumnos de quienes hablan es de quien tienen en su día a día, es decir, los maestros.

El equipo directivo se encarga de organizar, coordinar y ordenar, pero estas funciones no tienen contacto directo con el alumnado, aunque todas ellas estén tomadas pensando en ellos. Al igual que para los alumnos de secundaria el director es su profesor de lengua, para los alumnos de primaria, la jefa de estudios es una profesora más, hasta que surge un conflicto, ahí ya sí toma el papel de jefa de estudios; mientras tanto, se le considera y respeta de igual manera que al resto de profesores.

Para analizar la valoración del equipo directivo al completo, hemos de detener nuestra mirada en la secretaría. En este centro, el secretario es el profesor que llama a los padres de los alumnos cuando están enfermos y espera con ellos, pues la secretaría se encuentra ubicada a la entrada del centro. Es un profesor que los alumnos de todos los cursos tienen en alta estima, aunque únicamente imparte clase al tercer ciclo. Los motivos de este aprecio se fundamentan en la cercanía que mantiene con todos los alumnos: abre las puertas por las mañanas, y según quedó anotado en mi diario, permanece hasta que entran todos los alumnos que llegan puntuales; cuando tiene guardia en los recreos, juega con ellos, algunos días con los más mayores, otros con los pequeños; cuando hace falta algún material proporcionado por el colegio, él es el encargado de darlo... Sin embargo, no ha sido un agente nombrado por las familias, por lo que, a pesar de ser el encargado de gestionar las matrículas de todo el centro, no tiene tanta presencia como el director, y sobre todo, la jefa de estudios.

Para sintetizar, los miembros más cercanos a la dirección, es decir, profesorado y equipo directivo, conocen las funciones de dirección, en qué y de qué manera pueden involucrarse. Las familias y el alumnado, sin embargo, no son del todo conscientes de esto, aunque orientan de manera difusa las características que atribuyen a la figura del director. Así se refleja que no se trata de un ente presente en la vida cotidiana de todos los sectores de la comunidad educativa, sino en situaciones excepcionales, tanto para bien (festejos, días señalados...) como para mal (conflictos de mayor envergadura). A pesar de esto, todos los miembros entrevistados son conscientes de la importancia que tiene el director en la calidad educativa ofrecida por el centro, pues de él dependen muchos factores que inciden tanto directa como indirectamente sobre el aprendizaje.

La respuesta a la cuestión referente al tipo de liderazgo, es más variada, pues el director sí ve en su rol una figura de liderazgo educativo, haciendo hincapié en que la motivación de su papel es el de marcar las líneas pedagógicas y las metodologías que él

considera que van a ser más beneficiosas para sus alumnos, mientras que los docentes no aseguran que esto sea siempre así. El director de este centro es consciente de su rol, de la relevancia de este y de cómo adecuar sus decisiones a todos los objetivos que se plantea, tanto como organizador, gestor, administrador y líder pedagógico, procurando velar por el bienestar de los alumnos escuchando a la comunidad educativa en las reuniones frecuentes con el AMPA, el claustro, el consejo escolar; y, toma una posición fundamental, que es la de educando; actualizándose, estudiando y buscando la mejora y la innovación para poder extrapolarla a lo que él piensa que es el camino para la optimización de la educación en su centro.

Es evidente que la imagen de una figura como es la del director, va a variar según el punto de vista, la cercanía y la afinidad de quien expresa su opinión. Se trata de un papel difícil, en constante cuestión y sometido a la presión de colectivos de la comunidad escolar y de la Administración, pues todas sus decisiones van a ser juzgadas, para bien o para mal. Sin embargo, es muy importante no perder de vista los objetivos establecidos, las competencias reguladas por la ley y las recomendaciones como líder pedagógico propuestas por las instituciones internacionales; entre las que destaca la formación y actualización constante.

Siempre se puede mejorar, como bien declaran los miembros del AMPA, pero para ello hay que saber escuchar a todos los miembros de la comunidad educativa, que, por lo visto, requieren de más atención de la que obtienen.

Como conclusión final, el director siempre va a ser un agente con tantas caras como observadores, pero que debe mantenerse realista y objetivo, escuchando y creciendo con todos los miembros de la comunidad educativa para alcanzar la calidad óptima en la educación ofrecida.

Bibliografía

- (2016). *10 Cualidades del liderazgo educativo*. Gestión educativa. Educaweb. [10 cualidades del liderazgo educativo \(educaweb.com\)](http://10cualidadesdelliderazgoeducativo.educaweb.com)
- Álvarez, M. (1988). *El equipo directivo*. Madrid, Popular.
- Alvarez-Álvarez, C., & Fernández-Gutiérrez, E. (2017). La selección de directores de centros educativos tras la LOMCE. *Revista De Educación De La Universidad De Granada*, 24, 137-183. <https://doi.org/10.30827/reugra.v24i0.16619>
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Archidona. Ediciones Aljibe.
- Bolívar, A. (2013). La dirección escolar en España: de la gestión al liderazgo. *In Ponencia presentada en el Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos: «Liderazgo pedagógico en los centros educativos: competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores»*. Universidad de Deusto, Donosti (Vol. 1).
- Bolívar, A. (2013). ¿Cómo incide la LOMCE en la organización de los centros? *Fórum Aragón: revista digital de FEAE-Aragón sobre organización y gestión educativa*, (7), 9-12.
- Bracamonte, R. (2015). La observación participante como técnica de recolección de información de la investigación etnográfica. *Revista Arjé*, 17(9), 132-139.
- Callén, B., & Ardèvol, E., & Bertrán, M., & Pérez, C. (2003). Etnografía virtualizada: la observación participante y la entrevista semiestructurada en línea. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, (3), 72-92. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53700305>
- Cerit, Y. (2008). Students, teachers and administrators' views on metaphors with respect to the concept of principal. *Egitim ve Bilim*, 33(147), 3.
- Cid Sabucedo, A. (2004). El clima escolar como factor de calidad en los centros de educación secundaria de la provincia de Ourense. Su estudio desde la perspectiva de la salud. *Revista de Investigación Educativa*, 22(1), 113–144. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/rie/article/view/98811>

- Claro T, Juan S. (2013). Quality in Education and School Environment: General Notes. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 39(1), 347-359. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052013000100020>
- Coller, X. (2000). Estudio de casos. *Cuadernos Metodológicos*, 30. Madrid: CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas).
- Crow, G., Day, C., & Møller, J. (2017). Framing research on school principals' identities. *International Journal of Leadership in Education*, 20(3), 265-277.
- Decreto 328/2010, de 13 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas Infantiles de Segundo Ciclo, de los Colegios de Educación Primaria, de los Colegios de Educación Infantil y Primaria (CEIP), y de los centros públicos específicos de Educación Especial. <https://www.juntadeandalucia.es/boja/2010/139/boletin.139.pdf>
- Decreto 181/2020, de 10 de noviembre, por el que se modifica el Decreto 97/2015, de 3 de marzo, por el que se establece la ordenación y el currículo de la Educación Primaria en la Comunidad Autónoma de Andalucía. https://www.juntadeandalucia.es/boja/2020/221/BOJA20-221-00006-13864-01_00181126.pdf
https://www.juntadeandalucia.es/boja/2020/221/BOJA20-221-00006-13864-01_00181126.pdf
- Egido, I., & Paredes, J. (1995). La dirección de centros públicos escolares: su concreción legal en España (1938-1993). *Tendencias pedagógicas*, 1, (pp. 87-99).
- Egido, I. (2015). El liderazgo escolar en Europa. Recomendaciones y políticas para la mejora. *Padres Y Maestros / Journal of Parents and Teachers*, (361), 18-22. <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.003>
- Elmore, R.E. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: Albert Shanker Institute. Disponible en: <http://www.shankerinstitute.org/Downloads/building.pdf>
- Gago, F. (2006). La mirada de otros: el director escolar visto por el profesorado. *Aula Abierta*, 88, 151-178.

- Glasman, N. S., & Nevo, D. (1988). *Evaluation in decision making: The case of school administration*. Springer Science & Business Media.
- Hum, G. L. (1999). INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE CASO EN EDUCACIÓN. *Grupo lace hum*, 109.
- Hoy, W. K. (1996). Science and theory in the practice of educational administration: A pragmatic perspective. *Educational Administration Quarterly*, 32(3).
- MacBeath, J., Swaffield, S., & Frost, D. (2009). Principled narrative. *International Journal of Leadership in Education*, 12(3), 223-237.
- Martín, S. & Martín, P. (2021). Tipos de liderazgo. *Bloque V. El liderazgo educativo, factor clave de éxito en la implementación de la estrategia. Dirección estratégica de organizaciones educativas*. Universidad de Valladolid.
- Montero Caro, M. D. (2021). Educación, Gobierno Abierto y progreso: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el ámbito educativo. Una visión crítica de la LOMLOE. *Revista De Educación Y Derecho*, (23).
<https://doi.org/10.1344/REYD2021.23.34443>
- Murillo, F.J. & Gómez, J.C. (2006). Pasado, presente y futuro de la Dirección Escolar en España: entre la Profesionalización y la Democratización. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol 4.
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660851/REICE_4_4_6.pdf?sequence=1
- Murillo, P. & Becerra, S. (2009). Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales». Su importancia en la gestión de los centros educativos. *Revista de Educación*. Vol 350. pp 375-399.
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/63771/Las_percepciones_del_clima_escolar_por_directivos_docentes_y_alumnado_mediante_el_empleo_de_redes_semanticas_naturales_Su_importancia_en_la_gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Negrín Medina, M. Ángel, & Marrero Galván, J. J. (2021). La nueva Ley de Educación (LOMLOE) ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y el reto de la COVID-19. *Avances En Supervisión Educativa*, (35). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i35.709>
- Patton, M.Q. (1980) *Qualitative evaluation methods*. Sage. Beverly Hills.
- Poggi., M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. Buenos Aires, IIPE/UNESCO
- Prado, M. E. (2021). La autonomía escolar como elemento vertebrador de los reglamentos orgánicos del centro. *Supervisión21. Vol 60*. <http://usie.es/blog/2021/03/03/supervision-21-n-58-fin-plazo-envio-articulos-y-resenas/>
- Real, M. J. R., & Botía, A. B. (2018). Identidad profesional y dirección escolar en España: La mirada de los otros. *Revista Brasileira de Educação*, 23.
- Sanz, M. G. (2013). El liderazgo escolar según la LOMCE. In *Forum Aragón: revista digital de FEAE-Aragón sobre organización y gestión educativa* (No. 7, p. 20). Forum Europe de Administraciones de Educación-Aragón.
- Spradley, J.P. (1979) *The ethnographic interview*. Holt, Rinehart & Winston New York.
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos* (4º ed.). Morata. Madrid.
- Teixidó, J. (2005). *Los centros educativos como organizaciones*. París, Francia: GROC.
- Treviño, E. et al. (2010). *Factores Asociados al Logro Cognitivo de los Estudiantes de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: LLECE - UNESCO.
- Vázquez, S. & Liesa, M. & Bernal, J.L. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Perfiles educativos. Vol 38*. <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v38n151/0185-2698-peredu-38-151-00158.pdf>
- Viñao, A. (1990). *Innovación pedagógica y racionalidad científica* (Vol. 138). Ediciones Akal.

Anexo I

Listado de preguntas correspondiente a las entrevistas:

Preguntas a los alumnos:

¿Sabéis quién es el director, cómo se llama?

¿Sabéis cuánto tiempo lleva siendo director?

¿Conocéis las funciones que tiene como director? A qué se dedica, si además es profesor...

¿Qué características pensáis que hay que tener para ser buen director?

¿Cómo creéis que se llega al cargo?

¿Alguna vez habéis hablado con el director? ¿En qué contexto?

¿Habéis hablado del director entre vosotros o con vuestros padres? ¿Qué habéis comentado?

¿Pensáis que el director del colegio es una persona importante en vuestro proceso de aprendizaje? ¿Por qué?

¿Consideráis que el director es cercano?

¿Sentís que se preocupa porque estéis cómodos en el colegio?

¿Consideras que el director es justo tomando decisiones?

¿Soléis verlo en los actos importantes del colegio? Las graduaciones, los actos de fin de curso o de Navidad...

¿Pensáis que hace cosas positivas por el colegio? ¿Hace que funcione bien?

¿Qué propuestas le haríais?

Preguntas familias

¿Sabéis quién es el director? ¿Cómo se llama?

¿Sabéis cuánto tiempo lleva siendo director?

¿Qué funciones pensáis que ejerce como director del centro?

¿Qué características pensáis que debe de tener un director?

¿Habéis tenido contacto directo con él? ¿En qué contexto? ¿Cómo ha sido?

¿Vuestros hijos os han hablado acerca del director? ¿Qué os han contado?

¿Habéis hablado del director con otras familias? ¿Acerca de qué?

¿Creéis que el director fomenta la participación de las familias en la vida del centro? ¿De qué manera?

¿Fomenta el director del centro la buena comunicación entre el profesorado y las familias?

¿En qué medida permite la dirección la evaluación del centro por parte de las familias?

¿Considera que la dirección realiza suficientes actividades para implicar a las familias en la educación de sus hijos?

¿Habéis tenido reuniones específicas con el director como miembros del AMPA? En caso de ser sí, ¿qué asuntos se han tratado?

Preguntas profesorado

¿Conocéis las funciones que ejerce el director por su cargo?

¿Tenéis relación directa con el director?

En las conversaciones con él, ¿Qué temas en relación con el centro o los alumnos sólo se tratan?

¿Considera que el director del centro incita al trabajo para alcanzar metas pedagógicas?

¿Las decisiones llevadas a cabo por el director tienen en cuenta la repercusión en la calidad de la enseñanza ofrecida? ¿Y en las calificaciones de los alumnos?

¿Las acciones directivas tienen carácter de decisiones fijas o de propuestas abiertas?

¿Se permite la participación activa del cuerpo de docentes en la toma de decisiones?

¿Habéis conocido a otros directores? En el caso de que sí, ¿existe diferencia entre la dirección ejercida anteriormente y la actual?

¿Consideráis que el director del centro confía en los equipos de trabajo que le rodean? Jefatura de estudios, cuerpo de docentes...

¿Qué importancia da la dirección a la organización del centro? ¿Consideráis que se lleva a cabo una autoevaluación eficaz y real de la gestión?

¿En qué medida se tiene en cuenta vuestra visión u opinión como docentes en las decisiones de la dirección?

¿Qué importancia da la dirección a la formación permanente del profesorado?

¿En qué medida os sentís motivados por parte de la dirección?

¿Consideráis que la dirección os solicita demasiados trámites burocráticos? ¿Pensáis que es una cuestión de la dirección o de las Administraciones?

¿Qué pensáis que podría hacer el director para mejorar las condiciones de trabajo?

¿Pensáis que generar un buen ambiente de trabajo es una competencia de la dirección?

Preguntas al equipo directivo

¿Qué rol jugáis en la toma de decisiones de la organización?

¿Consideráis que como equipo directivo trabajáis de forma colaborativa?

¿El equipo directivo se reúne periódicamente para trabajar en equipo?

¿Trata de promover, como miembros del equipo directivo, la participación de la comunidad educativa? ¿De qué manera?

¿Cuántas horas semanales dedica a la docencia en el aula con alumnos y alumnas? ¿Le gustaría tener más disponibilidad horaria para ello?

¿Cuáles son las tareas asociadas al cargo que le ocupan más tiempo?

¿Ha cambiado su visión del centro desde que ejerce como miembro del equipo directivo?

¿Y del sistema educativo? ¿En qué?

Preguntas al director

¿Cómo llegó a ser director?

¿Cuántos años estuvo en el centro como docente antes de llegar a ser director?

¿Conocía todas las funciones y competencias?

¿Recibió algo de formación antes de acceder al cargo? ¿La ha recibido después? ¿Qué le gustaría haber sabido antes de tomar posesión del puesto?

¿Qué es lo que más le sorprendió del cargo? Tanto de forma positiva como negativa.

¿Qué motivación de las que puede tener un director le parece más importante? (Más capacidad de decisión, el complemento económico, el prestigio social, tener contacto con toda la comunidad educativa, ...)

¿Qué cualidad considera más importante para desempeñar una buena dirección?

¿Cuáles son los valores más importantes que intenta promover desde la dirección del centro?

¿Conoce los tipos de liderazgo? ¿Con cuál se siente más identificado?

¿Qué rol juegan el resto de los miembros del equipo directivo en la toma de decisiones?
¿Y los miembros de la comunidad educativa (alumnado, familias, personal no docente...)?

¿Cómo considera la relación entre la organización del centro y el éxito académico y personal de los alumnos?

¿Cuántas horas semanales dedica a la docencia en el aula con alumnos y alumnas? ¿Le gustaría tener más disponibilidad horaria para ello?

¿Cuáles son las tareas asociadas al cargo que le ocupan más tiempo?

¿Ha cambiado su visión del centro desde que ejerce cómo director? ¿Y del sistema educativo? ¿En qué?

¿Con qué frecuencia se reúne con el equipo directivo? ¿Son reuniones programadas?

¿Funciona el centro como una auténtica comunidad educativa? ¿Cuál es la relación de la dirección con las familias? ¿Es la que le gustaría que hubiera o existen limitaciones externas? ¿Y con el profesorado? ¿Qué canales de comunicación utilizan con ambos colectivos?

¿Trata de promover, como director, la participación de la comunidad educativa? ¿De qué manera?

Anexo II

Preguntas alumnos

¿Sabéis quién es el director, cómo se llama?

Alumna de quinto 1 (A.Q. 1): Sí, se llama Jose.

Alumna de quinto 2 (A. Q. 2): Sí Jose Antonio.

Alumna de sexto 1 (A. S. 1): Sí.

Alumna de sexto 2 (A. S. 2): Sí.

Alumna de sexto 3 (A. S. 3): Sí.

Alumna de sexto 4 (A. S. 4): Sí.

¿Sabéis cuánto tiempo lleva siendo director?

A. Q. 1: Cuando entramos ya estaba pero sabemos que antes había otro. No sabemos cuánto lleva pero es un poco nuevo.

A. Q. 2: ¿10 años?

A. S.1: No.

A. S.2: No.

A. S. 3: No.

A. S. 4: No, pero cuando entramos estaba.

¿Conocéis las funciones que tiene como director? A qué se dedica, si además es profesor...

A. Q. 1: Sí, es profesor en la ESO. Se dedica a mandar a los maestros.

A. Q. 2: Sí, es profesor de la ESO.

A. S. 1: Dirige el colegio.

A. S. 2: Da clases en la ESO.

A. S. 3: Dirige a profesores, a maestros.

A. S. 4:

¿Qué características pensáis que hay que tener para ser buen director?

A. Q. 1: No lo sé.

A. Q. 2: Es muy serio.

A. S. 1: Ser buen líder.

A. S. 2: Alegre, agradable.

A. S. 3: Ser paciente..

A. S. 4: Saber dirigir.

¿Cómo creéis que se llega al cargo?

A. Q. 1 : Acaba siendo director siendo antes Jefe de Estudios. Haciendo la carrera de director, aunque no lo sé.

A. Q. 2: Haciendo una carrera, la carrera de profesor y si te eligen.

A. S. 1: Destacando como profesor.

A. S. 2:

A. S. 3:

A. S. 4:

¿Alguna vez habéis hablado con el director? ¿En qué contexto?

A. Q. 1: Sí, por el pasillo.

A. Q. 2: Sí, una vez en infantil porque robé una cosa y ahora por el pasillo.

A. S. 1: Sí. Algunas veces cuando nos cruzamos con él.

A. S. 2: Sí. En la graduación.

A. S. 3: Sí, a veces nos da sustos.

A. S. 4: Sí. Porque a mi madre le dió clase entonces hablamos a veces cuando se la encuentra.

¿Habéis hablado del director entre vosotros o con vuestros padres? ¿Qué habéis comentado?

A. Q. 1: No, pero a veces viene y nos regaña un poco entonces nos quedamos serios, porque manda mucho y es un poco serio.

A. Q. 2: No.

A. S. 1: No.

A. S. 2: No.

A. S. 3: No.

A. S. 4: Sí, me cuenta cosas de cuando le dió clase.

¿Pensáis que el director del colegio es una persona importante en vuestro proceso de aprendizaje? ¿Por qué?

A. Q. 1: Sí, porque si los profes necesitan ayuda le preguntan al director, si no nos callamos nos llevan al director para que nos callemos, si hay problemas de cosas van al director.

A. Q. 2: Sí, porque hace cosas para el colegio.

A. S. 1: Sí. Al dirigir a los profesores y el colegio es importante.

A. S. 2: Sí.

A. S. 3: Sí.

A. S. 4: Sí.

¿Consideráis que el director es cercano?

A. Q. 1: No, no saluda mucho.

A. Q. 2: Sí pero no.

A. S. 1: Por ahora no, pero puede que cuando nos de clase en la ESO sí.

A. S. 2: No.

A. S. 3: No, pero porque no nos ha dado clase.

A. S. 4: No.

¿Sentís que se preocupa porque estéis cómodos en el colegio?

A. Q. 1: Sí.

A. Q. 2: Sí.

A. S.1: Sí.

A. S. 2: Sí.

A. S. 3: Sí.

A. S. 4: Sí.

¿Consideras que el director es justo tomando decisiones?

A. Q. 1: Sí.

A. Q. 2: Sí.

A. S. 1: Si las decisiones que ha tomado son las cosas que tenemos ahora a mi me parece bien.

A. S. 2: Sí.

A. S. 3: Sí.

A. S. 4: Sí, a mi también.

¿Soléis verlo en los actos importantes del colegio? Las graduaciones, los actos de fin de curso o de Navidad...

A. Q. 1: Sí, siempre.

A. Q. 2: Sí.

A. S. 1: Sí y nos gusta.

A. S. 2: Sí.

A. S. 3: Sí.

A. S. 4: Sí.

¿Pensáis que hace cosas positivas por el colegio? ¿Hace que funcione bien?

A. Q. 1: Sí.

A. Q. 2: Sí.

A. S. 1: Sí.

A. S. 2: Sí, el mantenimiento del colegio está muy bien.

A. S. 3: Sí.

A. S. 4: Sí, los actos que se hacen.

¿Qué propuestas le haríais?

A. Q. 1: Que te quedases en este colegio. Que tuviésemos un tiempo para hablar los problemas con los maestros de los problemas, como antes, que se llamaba tutoría, para desahogarnos y teníamos una caja en la que guardábamos tarjetas de lo que no nos gustaba y el profesor lo leía e intentaba cambiarlo o hablar con nosotros.

A. Q. 2: Que quitaran las mates y pusieran otras asignaturas, que trabajásemos con ordenadores.

A. S. 1: Que cuenten con nosotros para hacer las clases cuando nos mezclan.

A. S. 2: Poner aire acondicionado abajo.

A. S. 3: Poner un ascensor.

A. S. 4: Que nos hagan más caso.

Preguntas familias

¿Sabéis quién es el director? ¿Cómo se llama?

Familiar 1 (F1): Sí, Jose Antonio, pero le llamábamos el Machito cuando éramos niños.

Familiar 2 (F2): Sí, Jose Antonio.

Familiar 3 (F3): Sí.

Familiar 4 (F4): Sí, la cara visible del colegio, el nexo de unión entre la fundación y el colegio y los padres. Se llama Jose Antonio.

Familiar 5 (F5): Sí, se llama Jose Antonio.

¿Sabéis cuánto tiempo lleva siendo director?

Familiar 1: Mínimo 6 años, porque mi hija lleva en el centro 5 y el anterior fue él mismo el que nos enseñó el centro, y sé que antes ha sido mi profesor cuando yo estudiaba aquí.

Familiar 2: Cuando entró mi hija estaba ya él así que por lo menos 5 años.

Familiar 3: No.

Familiar 4: Lo cierto es que no, sabemos que es director desde que nosotros entramos al centro.

Familiar 5: Lleva unos 8 años en el colegio. Yo llevo 7 u 8 años en el colegio y él estaba ya, o sea que supongo que unos 8 o 10 años llevará.

¿Qué funciones pensáis que ejerce como director del centro?

Familiar 1: Controlar a los niños, se encarga de la gestión del centro. Y yo creo que lo hace muy bien, para los padres que hay hoy en día.

Familiar 2: El peso gordo. Todos los riesgos y consecuencias las asume él.

Familiar 3: Dirigir a todo el colegio en general, teniendo en cuenta todas las necesidades del colegio, del profesorado, de los alumnos.

Familiar 4: El gestor en todos los aspectos, en la docencia, en lo económico y en cualquier tipo de conexión con otras entidades.

Familiar 5: Supongo que coordinar y dirigir las actividades, las clases y el personal del centro, así como reunirse con el resto de directores del Ave María y coordinar las actividades que se puedan hacer conjuntamente, o la gestión conjunta de todos los centros.

¿Qué características pensáis que debe de tener un director?

Familiar 1: Serio, estricto, aunque luego tiene sus cachondeos, tiene carácter como para poder decir esto no o esto sí.

Familiar 2: Persona llana, que escuche a gente, amable, buena persona y con educación al nivel requerido.

Familiar 3: Es en cierta medida un político, tiene que tener carisma, buen don de palabra y muy compañero de los compañeros.

Familiar 4: Debe ser buen gestor, una persona dinámica, que sepa escuchar y esté abierta a propuestas, que acepte bien las críticas para poder mejorar y buscar soluciones.

Familiar 5: Debe ser una persona firme pero a la vez extrovertido, y tener empatía tanto con familias como con alumnos.

¿Habéis tenido contacto directo con él? ¿En qué contexto? ¿Cómo ha sido?

Familiar 1: Ahora que es director tengo contacto directo por ser la presidenta del AMPA, pero anteriormente, él era profesor y ya era una persona estricta y seria, aunque luego tuviera sus risas, que no sabes muy bien por donde pillarlas.

Familiar 2: Sí, es el que enseña el centro cuando entran con 3 años y siempre está disponible para lo que necesitamos como padres.

Familiar 3: Para las peticiones que hemos hecho desde el AMPA, la verdad es que ha sido genial porque siempre ha estado ahí.

Familiar 4: Sí, bastante más de la que a él le gustaría porque somos la directiva del AMPA y hemos estado en su despacho muchas veces.

Familiar 5: Sí, como profesor y como vocal del AMPA. Siempre he tenido buena comunicación con él, salvo con el tema de atención a la diversidad, que ahí sí carece un poco de empatía.

¿Vuestros hijos os han hablado acerca del director? ¿Qué os han contado?

Familiar 1: No. Antiguamente decían vas al director, y era algo horrible, ahora es que me dan caramelos.

Familiar 2: No, la figura en primaria es la jefa de estudios.

Familiar 3: Sí, él lo considera profesor y dice que es bueno.

Familiar 4: Mis hijas son pequeñas y ahora mismo lo ven como una entidad etérea lejana y no han tenido mucho contacto con él.

Familiar 5: A los niños de primaria sí les impone por el hecho de ser el director y cuando ocurre algo grave con ellos, se les manda al despacho del director. En secundaria además es profesor de lengua, entonces el trato con ellos es como el de cualquier otro profesor, más cercano.

¿Habéis hablado del director con otras familias? ¿Acerca de qué?

Familiar 1: No, no sale en las conversaciones.

Familiar 2: No, porque cuando ocurre algo, primeramente se acude a la jefa de estudios, el director es para los problemas de mayor rango.

Familiar 3: No, porque hablamos más de los profesores de nuestros hijos.

Familiar 4: No especialmente.

Familiar 5: Hemos hablado de él como profesor de lengua de mi hijo, como director no se comenta.

¿Creéis que el director fomenta la participación de las familias en la vida del centro? ¿De qué manera?

Familiar 1: Ahora sí, se abre a que se hagan actividades, apoya mucho a los padres.

Familiar 2: Sí, en las cosas que hemos hecho en el AMPA ha estado presente, además, como es tan llano y los niños lo quieren mucho porque se acerca a ellos, se mete a jugar en el patio.

Familiar 3: Me da la sensación de sí, aunque se pueden hacer más cosas, pero en general sí.

Familiar 4: Nosotros tenemos función en eso. La puerta del director está siempre abierta y nosotros le echamos un cable haciéndole llegar lo que las familias demandan y quieren y él siempre ha estado receptivo a todas esas cosas.

Familiar 5: Con la pandemia el tema se olvidó un poco hasta ahora, que se ha esforzado tanto él como, sobre todo el AMPA, para que haya convivencia entre padres, alumnos y profesores. Se han podido realizar estas actividades porque él ha dado su consentimiento.

¿Fomenta el director del centro la buena comunicación entre el profesorado y las familias?

Familiar 1: Sí.

Familiar 2: Yo creo que sí, porque es la figura principal y esto es como una familia, entonces es como si fuera el patriarca, entonces fomenta el buen rollo.

Familiar 3: Sí.

Familiar 4: Sí, perfectamente, hay muy buena comunicación.

¿En qué medida permite la dirección la evaluación del centro por parte de las familias?

Familiar 1: Sí, por ejemplo, algunos padres en la graduación (4º ESO) se quejaron de que los profesores no les hicieran nada a los niños, y se les comentó para que lo mejoraran.

Familiar 2: Claro. Le dijimos que hacía falta un patio nuevo y él se movió para hacer lo posible, y aquí lo tenemos.

Familiar 3: Sí, nos escucha, lo piensa, lo valora y hay cosas en las que sí ha podido hacernos caso y otras en las que no.

Familiar 5: Tenemos las puertas abiertas para hablar tanto con el equipo de docentes como con el director y normalmente aceptan bien las críticas. Lo que sí noto más carencia con respecto a él es en el asunto de las necesidades educativas, pues mi hijo tiene y ahí es dónde falta algo, empatía, formación. Percibo que no se llega a entender del todo a estos niños.

¿Considera que la dirección realiza suficientes actividades para implicar a las familias en la educación de sus hijos?

Familiar 1: Anteriormente sólo se hacía la fiesta del otoño. Este año, tras las restricciones del COVID, se abren y apoyan a las propuestas que hace el AMPA.

Familiar 2: Siempre se podrá hacer más, pero él está muy involucrado.

Familiar 3: Se podría hacer más, aunque hace.

Familiar 4: Cómo AMPA organizamos bastantes actividades, mejorables probablemente, pero hacemos mucho por implicar a las familias para que estén en conexión directa con el cuerpo docente y con el centro para incentivar la convivencia.

Familiar 5: Siempre se puede mejorar y hacer más. Ciertamente en la época que hemos vivido ha sido difícil, pero se hace algo.

¿Habéis tenido reuniones específicas con el director como miembros del AMPA? En caso de ser sí, ¿qué asuntos se han tratado?

Familiar 1: Sí. Este año hemos trabajado y nos hemos reunido específicamente para tratar un asunto acerca de un nuevo edificio. Es decir, para temas más oficiales, para lo demás, nuestro contacto ha sido la jefa de estudios.

Familiar 2: Sí, para el tema del edificio nuevo que queremos hacer, nos ha dado las indicaciones a seguir y ha cumplido su función gestionando lo que le corresponde.

Familiar 3: Sí, muchas, y más este año que Aida es la presidenta del AMPA lo hemos mareado mucho y ahí ha estado.

Familiar 4: Por supuesto. Se han tratado desde eventos celebrados, hasta cualquier tipo de necesidad que haya habido en el colegio, incluyendo quejas, solicitudes, sugerencias, inquietudes.

Familiar 5: Se hacen reuniones con él para tratar mejoras del centro.

Añadido familiar 2: Se puede decir que ahora mismo, el equipo directivo funciona.

Preguntas profesorado

¿Conocéis las funciones que ejerce el director por su cargo?

Profesor 1 (P1): Sí.

Profesor 2 (P2): Sí.

¿Tenéis relación directa con el director?

Profesor 1. Sí,

Profesor 2: Sí.

En las conversaciones con él, ¿Qué temas en relación con el centro o los alumnos soléis tratar?

Profesor 1: Temas muy variados. Lo necesario en cada momento.

Profesor 2: Temas variados en relación con el trabajo o los alumnos.

¿Considera que el director del centro incita al trabajo para alcanzar metas pedagógicas?

Profesor 1: A veces.

Profesor 2: No creo necesario que me tengan que incitar para hacer bien mi trabajo

¿Las decisiones llevadas a cabo por el director tienen en cuenta la repercusión en la calidad

de la enseñanza ofrecida?

Profesor 1: No siempre.

Profesor 2: Debería ser así, pero no siempre

¿Y en las calificaciones de los alumnos?

Profesor 1: Las calificaciones no son cometido de dirección.

Profesor 2: Esa no es misión del director

¿Las acciones directivas tienen carácter de decisiones fijas o de propuestas abiertas?

Profesor 1: No.

Profesor 2: No siempre son propuestas abiertas

¿Se permite la participación activa del cuerpo de docentes en la toma de decisiones?

Profesor 1: No siempre.

Profesor 2: No siempre

¿Habéis conocido a otros directores? En el caso de que sí, ¿existe diferencia entre la dirección ejercida anteriormente y la actual?

Profesor 1: Sí, existe una gran diferencia.

Profesor 2: Sí hay diferencias, porque como es normal, cada uno tiene sus criterios y sus formas de actuar.

¿Consideráis que el director del centro confía en los equipos de trabajo que le rodean?

Jefatura de estudios, cuerpo de docentes...

Profesor 1: No siempre.

Profesor 2: Creo que sí.

¿Qué importancia da la dirección a la organización del centro?

Profesor 1: Toda.

Profesor 2: Toda.

¿Consideráis que se lleva a cabo una autoevaluación eficaz y real de la gestión?

Profesor 1: Supongo que sí.

Profesor 2: Supongo que sí.

¿En qué medida se tiene en cuenta vuestra visión u opinión como docentes en las decisiones de la dirección?

Profesor 1: Menos de lo que debiera.

Profesor 2: Nos escuchan pero las decisiones últimas son del equipo directivo.

¿Qué importancia da la dirección a la formación permanente del profesorado?

Profesor 1: Mucha.

Profesor 2: Mucha

¿En qué medida os sentís motivados por parte de la dirección?

Profesor 1: Poco.

Profesor 2: Bien

¿Consideráis que la dirección os solicita demasiados trámites burocráticos? ¿Pensáis que es una cuestión de la dirección o de las Administraciones?

Profesor 1: Sí, por las Administraciones.

Profesor 2: Sí, cuestión de las Administraciones

¿Qué pensáis que podría hacer el director para mejorar las condiciones de trabajo?

Profesor 1: Crear un mejor clima de trabajo y escuchar.

Profesor 2: Crear un clima de diálogo, consenso y serenidad.

¿Pensáis que generar un buen ambiente de trabajo es una competencia de la dirección?

Profesor 1: Sí, pero no solo del director.

Profesor 2: Es responsabilidad de todos y en gran parte de la dirección.

Preguntas al equipo directivo

¿Qué rol jugáis en la toma de decisiones de la organización?

Secretario (S): En lo que nos compete es conjunta.

¿Consideráis que como equipo directivo trabajáis de forma colaborativa?

Jefa de estudios (J.E.): Totalmente.

¿El equipo directivo se reúne periódicamente para trabajar en equipo?

Jefa de estudios: Todas las semanas de forma ordinaria y cuando hace falta. La preparación del curso y todo lo que acontece.

Secretario: Los jueves.

¿Trata de promover, como miembros del equipo directivo, la participación de la comunidad educativa? ¿De qué manera?

Jefa de estudios: Contamos con todos para todo. Pues a través de encuestas, de entrevistas personales, a través de Whatsapp también se proponen y se responden, correo electrónico.

Secretario: Propuestas en las reuniones de ciclo y los claustros.

¿Cuántas horas semanales dedica a la docencia en el aula con alumnos y alumnas? ¿Le gustaría tener más disponibilidad horaria para ello?

Jefa de estudios: 14 horas semanales. Estar en el equipo directivo conlleva un horario, hay que compartir un poco.

Secretario: 14 horas semanales. Si le quito horas a secretaría no me da tiempo a hacer todo lo que debo.

¿Cuáles son las tareas asociadas al cargo que le ocupan más tiempo?

Jefa de estudios: Conflictos, horarios.

Secretario: Escolarización, matriculación, admisión, evaluación

¿Ha cambiado su visión del centro desde que ejerce cómo miembro del equipo directivo?
¿Y del sistema educativo? ¿En qué?

Jefa de estudios: Sí, la verdad es que sí. Ahora formamos parte de esa visión, participas, decides. El sistema educativo es un tema político y ellos deberían aclararse para no marearnos, antes estábamos más ajenos al tema, ahora como tenemos que decidir nosotros en función de la normativa lo sufrimos más.

Secretario: Desde aquí tenemos una visión más general. Nosotros nos organizamos según disponen los políticos.

Preguntas al director

¿Cómo llegó a ser director?

Director (D): Estuve primero cuatro años en Jefatura de estudios, y cuando el antiguo director se jubiló, el director general académico me propuso como director ante el patronato, y este aceptó. En el año 2014.

¿Cuántos años estuvo en el centro como docente antes de llegar a ser director?

Director: Antes de ser jefe de estudios fui profesor de Lengua e Historia en Secundaria, durante 18 años, desde 1996.

¿Conocía todas las funciones y competencias?

¿Recibió algo de formación antes de acceder al cargo? ¿La ha recibido después? ¿Qué le gustaría haber sabido antes de tomar posesión del puesto?

Director: Hice un curso de formación al cuarto año de ser director, en el cual participé pues todos los directores hicimos ponencias. Al haber estado como jefe de estudios anteriormente y estuve muy pegado al director anterior, cuando llegas así al cargo de director, la normativa la conoces, la organización de tu centro la sabes, lo tienes en la cabeza, por eso, bajo mi punto de vista los que accedemos así no necesitamos un curso. Lo hice porque el patronato lo puso como requisito para ser director.

¿Qué es lo que más le sorprendió del cargo? Tanto de forma positiva como negativa.

Director: Las horas que necesita el cargo.

¿Qué motivación de las que puede tener un director le parece más importante? (Más capacidad de decisión, el complemento económico, el prestigio social, tener contacto con toda la comunidad educativa,...)

Director: Marcar la línea pedagógica y metodológica para llevar a los alumnos al perfil con el que tú crees que tienen que salir del colegio.

¿Qué cualidad considera más importante para desempeñar una buena dirección?

Director: Templanza.

¿Cuáles son los valores más importantes que intenta promover desde la dirección del centro?

Director: Los valores avemarianos lo abarcan todo, cuando Andrés Manjón habla del niño y de la niña caval, abarca un montón de valores, no sólo a nivel personal, trabajo, sacrificio, continuidad, fortaleza; sino de cara a la sociedad, respeto, educación, deben ser niños preparados para salir a la sociedad

¿Conoce los tipos de liderazgo? ¿Con cuál se siente más identificado?

Director: El papel de líder del director es básicamente todo, pues aunque el director delega en jefatura de estudios y en los coordinadores de ciclos, pero, tiene el papel de líder en todo. Sí hay que saber animar al claustro e indicar la metodología que deben seguir, entonces ahí marcar un liderazgo es complicado hacerlo, por lo que debe mantenerse una formación continua como director, leyendo y actualizándose, sobre la evaluación, sobre sistemas educativos, libros de otros maestros, otros directores...

¿Qué rol juegan el resto de los miembros del equipo directivo en la toma de decisiones? ¿Y los miembros de la comunidad educativa (alumnado, familias, personal no docente...)?

Director: Todo se lleva al claustro para tomar las decisiones, aunque luego hay decisiones unilaterales que el director debe tomar sólo sin consultar al claustro, por ejemplo, a la hora del reparto de asignaturas porque si se pone en común cada uno pediría sus preferencias y sería un caos, pero casi todo se expone al claustro.

A las familias siempre hay que escucharlas, pero si intentas organizar el centro en función de lo que quieren las familias nunca se llegaría a lograr, pero a las familias siempre hay que escucharlas. El centro ofrece su proyecto educativo que está a disposición de todos y es como se organiza. La oferta educativa es la que es pero el AMPA, el consejo escolar

presenta propuestas y sugerencias, como director se escuchan, pero ellos no pueden decirte cómo organizar el centro.

¿Cómo considera la relación entre la organización del centro y el éxito académico y personal de los alumnos?

Director: Total, si no hay una coordinación entre ciclos, etapas y el equipo directivo es todo un caos. Se puede organizar el centro como reinos de Taifas donde cada uno va a lo suyo y cada uno lo hace como mejor cree. La coordinación debe ser total, para eso se hacen los planes de mejora, las memorias, el Plan Anual, el proyecto educativo.

¿Cuántas horas semanales dedica a la docencia en el aula con alumnos y alumnas? ¿Le gustaría tener más disponibilidad horaria para ello?

Director: 13 horas semanales.

¿Cuáles son las tareas asociadas al cargo que le ocupan más tiempo?

Director: Burocracia. Muchos papeles que a veces uno se cuestiona quién lo leerá.

¿Ha cambiado su visión del centro desde que ejerce cómo director? ¿Y del sistema educativo? ¿En qué?

Director: El cambio de docente a jefe de estudios cambió, y de jefe de estudios a director más todavía. Cuando eres jefe de estudios y director, la normativa y la organización del centro te permite cambiar cosas dentro de la autonomía del centro, tú le puedes dar al centro un aire de por dónde piensas que debe ir la enseñanza. Y cuando llegas a director, puedes organizar más todavía. Con respecto al sistema educativo, sí, ahora somos más conscientes de los cambios y de lo que debemos mantener.

¿Con qué frecuencia se reúne con el equipo directivo? ¿Son reuniones programadas?

Director: De manera oficial semanalmente, pero la realidad es que prácticamente nos reunimos a diario.

¿Funciona el centro como una auténtica comunidad educativa? ¿Cuál es la relación de la dirección con las familias? ¿Es la que le gustaría que hubiera o existen limitaciones externas? ¿Y con el profesorado? ¿Qué canales de comunicación utilizan con ambos colectivos?

Director: Sí, porque el AMPA está metida aquí a todas horas, se informa a las familias cada dos por tres, los lunes hay reuniones de interciclos, interetapas. Siempre se intenta mejorar, pero la relación laboral es bastante buena, los acuerdos que se toman a principio de curso, los planes de mejora, de trabajo, se llevan a cabo. Los profesores tienen ya bastantes horas ocupadas, pues casi todos son además coordinadores de algo.

¿Trata de promover, como director, la participación de la comunidad educativa? ¿De qué manera?

Director: Se trata, y más desde que la pandemia nos lo permite, el colegio se ha abierto al barrio a través de los mecanismos que tenemos, el AMPA. Con actos culturales generales, con la entrada de los padres al colegio cada vez que es posible...