

DEBATE WORK-CAFÉ: 23-02-2017

UN MARCO PARA UNA BUENA DIRECCIÓN:

- **Grupo 1.** Metas e intervenciones estratégicas
- **Grupo 2.** Dirección, organización y funcionamiento del centro educativo
- **Grupo 3:** Liderazgo pedagógico
- **Grupo 4.** Participación y colaboración: gestión del clima institucional
- **Grupo 5:** Normas éticas y profesionales

Dimensión nº 1: Metas e Intervenciones Estratégicas

Coordinador mesa: Juan José Varela Tembra

Una primera consideración surgida al primer grupo formado de cinco miembros fue la consideración terminológica de justicia social separada de equidad e inclusión cuando son términos que la primera ya presupone y apropia.

Seguidamente, se comentó de un modo generalizado la temática que rodea a la evaluación del profesorado en un sentido amplio y más concretamente en todo aquello que atañe al contexto, el entorno, actitud, aptitud y cuál sería su punto de partida. Se constata que cada vez existen más evaluaciones externas y mejores pero se suscita la cuestión sobre si tenemos tiempo para evaluar inicialmente al profesorado y al alumnado; no se realiza ni externa ni internamente del profesorado, si cabe por miedo a que esa evaluación no cumpla las expectativas y sea visible.

Otro eje temático abordado fue el correcto conocimiento por parte del profesorado del reglamento interno del centro; se coincide ampliamente en que el equipo directivo debería simplificar esos documentos, más breves y concretos, los cuales muchas veces son manifiestamente ignorados por el profesorado. Hay demasiados documentos y muy extensos.

La formación continua del profesorado también fue un punto relevante entre los tratados, haciendo especial hincapié en la formación inicial del profesorado novel y que esta fuera en un nivel estrictamente práctico, tanto en lo referente a

documentos de centro como a nivel pedagógico; facilitando horas para ese particular.

También, surgió la idea de que se proponen demasiadas cosas pero luego a la hora de la verdad nadie se involucra y acepta responsabilidades; por lo tanto la priorización de responsabilidades y su elaboración se consideran como una prioridad esencial.

El segundo grupo surgido tras la rotación de las diversas mesas constituidas en ponencias en torno a los aspectos más significativos del marco para una buena dirección, surge la controversia en torno a si la organización establecida en los centros es flexible y si hay realmente posibilidades de organizar algo y que esto vaya adelante.

Se acuerda que la misión primordial y principal del equipo directivo consiste en promover el éxito y el desarrollo de los niños; por lo tanto hay que tener sumamente claro lo que hacemos, lo que tenemos y lo que queremos. El éxito fundamentado en una adecuación al entorno y lograr lo máximo de él con las cartas que tenemos. Igualmente, el buen diseño de un proyecto educativo en base a las características y posibilidades de los alumnos. La colaboración en este proceso con las familias de los alumnos es algo obvio y esencial que debe de estar, a su vez, recogido en el proyecto educativo que actualmente es demasiado teórico y debería estructurarse de manera diferente.

La mejora continua de nuestras instituciones tiene que venir y partir de una evaluación o valoración interna del estado de las mismas. Es necesario ir visualizando pequeñas cosas que están ahí y a veces no reparamos en ellas. El cambio es concebido como algo paulatino y no brusco; se deben ir cambiando cosas poco a poco en función de las prioridades; por ejemplo estableciendo planes bianuales de cambio y mejora.

El tercer grupo, de una manera ya más breve, reflexionó en torno a la temática de cómo promover evaluaciones internas en un centro. Consecuentemente, cómo llevar a cabo una valoración después de someterse a estas evaluaciones.

Surge así la concepción de *claustros reflexivos* en los que se podría considerar la realización de cuestionarios y/o encuestas a padres, alumnos y al resto del profesorado como pautas que arrojen indicios para una mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se suscita la pregunta: ¿Es posible en juntas de evaluación introducir debates sobre una materia concreta y un profesor en particular, sin recurrir a la inspección? La apreciación general en respuesta a la cuestión propuesta es que en las juntas de evaluación no se discute abiertamente y muchas se están reduciendo a meros asentimientos de notas.

El cuarto grupo de reflexión incidió abiertamente en torno a la dificultad de liderar la gestión del cambio educativo, en especial, en grupos heterogéneos como son los claustros ya que las críticas no son bien recibidas. ¿Cómo se pone esa problemática y esa actuación encima de la mesa de forma sensible? ¿Cuándo es el momento oportuno? ¿Tenemos los equipos directivos formación necesaria para hacer y liderar esto?

Nos encontramos entre la expectativas del grupo y los intereses particulares; gestionar ambas es arduo difícil. Por eso, es necesario analizar la situación y contexto y composición del grupo por parte del equipo directivo, valorando aquellas propuestas y estrategias que fomenten ámbitos y situaciones óptimas para formar grupo y conseguir esos claustros reflexivos. Se opone la idea de que a veces el cambio sólo puede venir después de una crisis de amplio calado (tradicción negativa).

Finalmente, el quinto y último grupo, reflexiona sobre el método de transmisión de los documentos del centro que muchas veces no es adecuado ni produce información a sus receptores; aparte de ser un mero copia y pega de otros.

Es necesario por parte de los equipos directivos compartir el liderazgo y poner de manifiesto qué acciones pueden ser más concretas en esa línea. Hay una cultura

de tabú o secretismo en cuanto a lo que hace la dirección y la idea de que realiza acciones que no trascienden al resto del profesorado y que le atañen.

Por último, se enfatiza la dificultad del cambio por determinadas dinámicas opuestas al mismo; unas fuerzas de cambio que se ven obstaculizadas y no precisamente por los equipos directivos.

Dimensión nº 2: Dirección, organización y funcionamiento del centro educativo

Coordinador mesa: Pilar Calvo

FAVORECER LAS CONDICIONES QUE ASEGUREN UN APRENDIZAJE DE CALIDAD

- La actuación de la dirección tiene como criterio superior el beneficio de todo el alumnado, pero ¿qué entendemos por beneficioso? , ¿quién decide que es lo que beneficia al alumnado (padres, profesores, equipo directivo)?, ¿se busca el beneficio a corto o a largo plazo?
- Se trata de buscar un enfoque orientado a resultados, de qué tipo; académicos o de evolución y desarrollo personal?
- El equipo directivo debe buscar soluciones a determinadas situaciones de aula a través de una gestión y organización de estrategias de tal forma que el profesorado debe saber cómo actuar y se sienta respaldado en sus actuaciones. Existe una línea clara de actuación y se informa debidamente a todos los miembros del claustro y de la comunidad educativa?
- La gestión y organización del centro debe atender a la diversidad de alumnado, a todos los individuos. Se ponen todos los recursos humanos y económicos para este fin?
- Se deben realizar reuniones productivas, bien gestionadas y documentadas en las que todos debemos estar comprometidos. Asistimos, leemos,

entendemos y comentamos la información recibida , es decir nos reunimos de forma eficaz o simplemente buscamos cubrir trámites molestos?

- Se debe gestionar el tiempo y el espacio adecuadamente, buscar horarios que beneficien la adquisición del aprendizaje, se realizan siempre en su beneficio o buscando la comodidad de la agenda del profesor o atendiendo a su antigüedad en el centro?
- Se debe dar autonomía al equipo directivo para organizar el centro en función de las necesidades del mismo

Dimensión nº 3: Liderazgo pedagógico

Coordinador mesa: María Nogareda Marzoa

En primer lugar, en relación a este punto se han tomado como base dos elementos fundamentales que precisan de un cambio para favorecer ese liderazgo pedagógico “ideal” del que hablamos:

- El sistema de selección a las direcciones escolares y de acceso del profesorado a la función docente debería de realizarse de un modo diferente al actual para que se garantizaran condiciones óptimas en la gestión y docencia de los centros educativos.

Dicho esto, y teniendo en cuenta las herramientas que tenemos, la idea es aprovechar hasta el extremo nuestras posibilidades y sacar el máximo partido de las mismas.

Una de las primeras ideas que surgieron fue la de categorizar el claustro en distintos tipos de profesorado:

- El porcentaje de docentes **proactivos**, que se involucran en todos los proyectos posibles, que van más allá de sus clases y promueven prácticas que incidan en la innovación educativa y la transversalidad y en la formación de futuros ciudadanos que desarrollen las habilidades y competencias clave que se precisan en cualquier buen profesional del futuro.

- Existe otro porcentaje de profesores **neutrales**, que no manifiestan, a priori, una iniciativa clara o directa a la hora de emprender nuevos proyectos, pero que suelen colaborar, si se lo piden, con los docentes del primer grupo, e, incluso, posteriormente, tomar la iniciativa en proyectos nuevos.
- Y no podemos olvidarnos de los **reactivos**, que son aquellos que “no hacen”, pero, lo que es peor, tampoco “dejan hacer” y pueden resultar muy tóxicos dentro del centro.

Una vez considerada esta clasificación docente analizamos qué se podría hacer desde la dirección para promover las iniciativas positivas y enriquecedoras y minimizar los efectos negativos que se pueden provocar en ocasiones en los centros, y una de las primeras conclusiones que extraemos es que un buen o buena líder es aquella que realiza una visión panorámica del claustro y conoce a sus compañeros y compañeras y a partir de ahí trabaja y establece los mecanismos precisos para que unos docentes se puedan contagiar a los otros; es decir, que se debe favorecer un buen ambiente y unas condiciones óptimas, dentro de las posibilidades que tengamos como centro (no todos cuentan con la misma infraestructura ni presupuesto) y apoyarlos en la medida que se pueda para que estos lleven a cabo sus proyectos y puedan animar a esos compañeros y compañeras neutrales.

En relación a lo comentado hasta ahora, dentro de los distintos grupos de trabajo que se han formado en torno a este punto, ha existido unanimidad a la hora de considerar que suele resultar más efectivo con algunos **compañeros neutrales** influir en ellos a través de los comentarios o solicitudes que les hagan los **compañeros proactivos**, que si se solicita a través de peticiones que pueda realizar un director o directora directamente; esta es una de las bases de un liderazgo compartido, seleccionar a otros líderes dentro del claustro y promover que estos fomenten iniciativas nuevas dentro del mismo; convertirlos en dinamizadores.

Por otro lado, no tenemos que olvidarnos de los **reactivos**, pero al ser conscientes de que resultan mucho más difíciles a la hora de mover voluntades, la actitud más sana que deberíamos adoptar con ellos, así lo concluimos, debe de ser la de mostrar cierta indiferencia, es decir, no provocar que se sientan obligados a

participar en los proyectos que forman parte de la vida académica y extra académica de sus alumnos y alumnas, pero tampoco dejar que la actitud negativa influya a la hora de llevar a cabo estas iniciativas. De este modo puede ocurrir, aunque en menor medida que sucede con el profesorado neutral, que en algún momento se decidan a participar en actividades e iniciativas extraescolares. Y cuando así ocurra, debemos tenerlo en cuenta y agradecer su colaboración en la vida del centro.

Esta última idea no debe darse únicamente en el caso de estos profesores, la dirección de un centro debe valorar constantemente el trabajo que realiza el claustro a la hora de innovar, promover, organizar,... todo tipo de actividades o proyectos. Debemos poner en valor todas estas iniciativas, publicitarlas y valorar, igualmente, el trabajo que pone cada profesor en ellas.

Relacionado con lo anterior, otra de las iniciativas que se podrían llevar a cabo es la de establecer una relación de “buenas prácticas” que recojan todas aquellas iniciativas innovadoras que supongan una mejora en la calidad de la enseñanza y llevarlas a las reuniones, como la CCP o claustro, o a través de los distintos canales de difusión dentro del centro (correo, web,...), donde se les explique a los restantes compañeros lo que uno o un grupo de ellos han implementado en su práctica docente y les han proporcionado mejoras pedagógicas para que se debata sobre la necesidad de hacer extensibles las mismas a otros departamentos y convertirlas en parte del proyecto educativo y, en definitiva, en una filosofía de centro.

De la misma manera, estas buenas prácticas se pueden llevar a cabo de modo “inter-centro”, pues otra idea que se puso de manifiesto sería la de organizar encuentros y reuniones con otros docentes de la localidad o la comarca e intercambiar impresiones, para aprovechar al máximo estas. Igualmente, las nuevas tecnologías pueden contribuir a llevar a la práctica esta idea, pues se pueden emplear redes sociales para el trabajo colaborativo e incluso crear grupos de trabajo inter-centro, tanto de modo presencial como virtual.

Todo esto conlleva, de modo implícito, que la dirección del centro debe estar atenta a todas las necesidades que pudiesen presentarse en la puesta en práctica de todos estos proyectos, tanto en relación a la gestión de espacios o

material como a la necesidad de organizar formación que ayude o perfeccione la práctica docente.

Y no menos importante es la práctica diaria de la “ejemplaridad” por parte de la dirección; todo director o directora, y por extensión, equipo directivo, debe dar ejemplo continuamente al resto de la comunidad educativa, pues es el modo más directo y que mejor garantiza la “autoridad” dentro del centro, pues esta sólo se consigue con trabajo y empatía hacia el resto de la comunidad docente. Y como práctica de la citada ejemplaridad también debemos considerar la colaboración continua, en mayor o menor medida, dependiendo de las circunstancias, en cada proyecto que se implemente dentro del centro; en algunos casos participando activamente, en otros proporcionando los medios logísticos o materiales e incluso realizar una labor de acompañamiento que garantice a los que están embarcados en un proyecto sentirse valorados en lo que hacen por la dirección de su centro y que se haga palpable la sensación de que la comunidad educativa está orgullosa de formar parte de ese grupo.

En definitiva, consideramos que el liderazgo pedagógico parte de una dirección que consiga potenciar todos los aspectos positivos que los miembros de la comunidad docente sean capaces de aportar y favorecer que los dinamizadores de las distintas iniciativas puedan “contagiar las voluntades” del resto; apoyar, valorar, fomentar, promover gestionar, acompañar, y “dar ejemplo”, entre otras, son las acciones que deben estar presentes en nuestro hacer diario; dejar de pensar en el qué o en quiénes nos pueden hacer restar oportunidades a nuestro alumnado, y enfocar nuestros esfuerzos en aquellos o en aquello que nos puede hacer sumar y potenciar las prácticas positivas que se centren en la innovación y en la mejora continua de nuestra práctica pedagógica.

Dimensión nº 4: Participación y colaboración: gestión del clima institucional

Coordinador mesa: Nilda Fafian Porto

1º Grupo

- ✓ La selección de la dirección incide en la participación.
- ✓ La poca participación, separa al profesorado y a las familias. Las Comunidades educativas están enlatadas.

- ✓ Aumenta el desinterés, no hay un para qué... Somos reflejo de la sociedad.
- ✓ Implicación de algún profesor, como dinamizador, junto al equipo directivo para promover la participación.

2º Grupo

- ✓ Liderazgo distribuido y respetado.
- ✓ No cuestionar la labor del profesorado.
- ✓ Emplear estrategias de Resolución de conflictos y trabajar la Inteligencia Emocional.

3º Grupo

- ✓ Falta formación e información.
- ✓ Se debe estimular la colaboración, preguntarse por qué no hay participación, investigar qué pasa.
- ✓ Plantearse para qué sirve estar en la Comunidad Educativa, implicación por el bien común, no por algo en particular.

4º Grupo

- ✓ Abrir nuevas vías de participación de la Educativa, más contacto.
- ✓ Puertas abiertas a la Educativa.

5º Grupo

- ✓ La Educativa tiene que ser consciente de su responsabilidad a la hora de tomar decisiones, centrarse en la solución no en la queja.

Dimensión nº 5: Normas éticas y profesionales

Coordinador mesa: Lucía Fraga Romero

Una vez pasados todos los grupos por este apartado las conclusiones obtenidas a nivel general fueron las siguientes:

- La necesidad de la colaboración de los centros educativos con entidades del entorno: prácticas en empresas, ONGs, etc., promoviéndolo desde el equipo educativo, garantizando así una buena educación.

- En el punto 5.1. recoge: “garantizando el bienestar de toda la comunidad educativa”, a partir de ahí surge la duda si la expresión correcta sería a modo de interrogación ¿intentar garantizar? Y para dar respuesta a ello que se habiliten mecanismos para conseguir el “garantiza”.
- En el marco para la buena dirección recoge el compromiso personal por el/la director/as; de ahí surge la siguiente conclusión: no hay compromiso personal por parte de una persona que sea designada a dedo.
- En lugar de actuar con normas éticas y profesionales, sería más correcto actuar con sentido común y con coherencia.
- La formación permanente del profesorado no se consigue acudiendo a curso de formación, se considera necesario entrar en las aulas de los compañeros y de las compañeras, realizando grupos de trabajo dentro del mismo centro e intercentros.
- Desde los diferentes grupos consideraron que el éxito académico significa que el alumnado salga de la escuela no sintiéndose fracasado.
- Se propone una mayor confianza a las familias por parte de los equipos directos, de modo que éstas en lugar de acudir a inspección directamente, puedan dialogar, solucionar conflictos en un primer lugar con la dirección del centro educativo.
- Surgió la duda ¿En qué consiste actuar con normas, profesionalidad, integridad, equidad, transparencia, confianza, colaboración y perseverancia?
- Malestar por la abundancia de documentación a cubrir; además de la demanda de necesidad de transparencia en los documentos por parte del equipo directo. De aquí surge el debate de que en muchos centros existe dicha transparencia, pero que la mayoría del claustro lo lee todos los documentos y aprueba acuerdos, actas sin ningún conocimiento. Aspectos que posteriormente critica.
- Está muy cuestionada nuestra profesionalidad, fundamentalmente por personas no cualificada. La sociedad valora negativamente la labor docente. Realmente se debería trabajar conjuntamente
- Es necesario una autoevaluación por parte del profesorado: si hay un alto número de suspensos habrá que plantearse ¿Qué sucede?
- ¿Qué significa identidad profesional? ¿Es la identidad personal de cada uno?

- Realización por parte de los equipos directivos de acciones de no deben asumir.

Actualmente los centros educativos dan respuesta a los problemas de la sociedad:

LA ESCUELA ES EL SERVICIO DE URGENCIAS DE LA SOCIEDAD.