



Sosteniendo la Educación Pública en tiempos de austeridad

Documento de orientación política del CSEE sobre la dirección de establecimientos escolares

Presentado para su aprobación por el Comité del CSEE a la Conferencia del CSEE, la Conferencia Regional de la Internacional de la Educación celebrada en Budapest del 26 al 28 de noviembre de 2012, y aprobado el 27 de noviembre de 2012

Preámbulo

Los directores/as de establecimientos escolares desempeñan un papel de vital importancia para hacer posible una educación de calidad y garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades educativas para todos los/as estudiantes. Los directores/as escolares deben crear las condiciones para que se imparta una enseñanza y aprendizaje efectivos en sus establecimientos proporcionando los recursos necesarios, el apoyo y la motivación de sus docentes y estudiantes. Los directores/as escolares pueden ayudar a crear y mantener un clima escolar positivo y una cultura de paz, tolerancia, equidad, inclusión, cooperación así como de trabajo esforzado en sus establecimientos en beneficio de toda la comunidad escolar. También es importante crear un entorno de aprendizaje positivo.

La gestión política de la educación puede darse de diferentes maneras, incluyendo el control jurídico a través de leyes y reglamentos, la gestión financiera mediante la asignación de recursos y la gestión a través de objetivos ideológicos, programas de estudio y directrices, etc. Algunos gobiernos europeos han respondido a la reciente crisis económica y financiera siguiendo políticas de traspaso de competencias, de descentralización o de centralización. En muchos casos, la descentralización no ha sido acompañada de una financiación adecuada, mientras que en algunos casos las políticas de centralización han retirado a las autoridades locales sus competencias en materia de administración, finanzas y gobernanza, principalmente transfiriendo las competencias sobre esas escuelas a nivel del gobierno nacional. Esta política tiene serias consecuencias sobre la autonomía escolar y la dirección del establecimiento. Las escuelas deben tener un cierto grado de autonomía, permitiendo así a los directores/as imprimir su huella y desarrollar su establecimiento escolar. La tendencia a delegar las competencias a nivel de la escuela no debe utilizarse como excusa para recortar los recursos de los sistemas educativos.

La autonomía profesional de los directivos y de los docentes escolares es importante y deben conservarse. También es importante que los docentes tengan un alto grado de autonomía en su práctica profesional con el fin de poder tomar decisiones profesionales, individuales y colectivamente. La autonomía es la base para que se tomen decisiones basadas en evaluaciones propias a la profesión docente.



Sosteniendo la Educación Pública en tiempos de austeridad

En una sociedad rápidamente cambiante, los sistemas educativos se enfrentan a desafíos generados por las presiones económicas, las nuevas tecnologías y la globalización, por mencionar sólo algunos factores. Los directivos escolares tienen que fortalecer sus capacidades para responder a estos desafíos, satisfacer las necesidades de las diversas partes interesadas y mejorar la colaboración con los docentes, los estudiantes, los padres de familia y las autoridades. Asimismo, deben satisfacer las diversas necesidades de los estudiantes y han de contar con técnicas de gestión diferentes, así como normas de salud y seguridad. La gestión moderna requiere una dirección compartida y el desarrollo de equipos de gestión para mejorar la experiencia educativa de los estudiantes.

La mayoría de los países europeos hacen esfuerzos por atraer un número suficiente de candidatos/as cualificados para ocuparse de la dirección de los establecimientos escolares. Numerosos países europeos conceden prioridad a un título y experiencia docente para la contratación de los directivos escolares, sin requisitos obligatorios en materia de formación y experiencia en dirección de establecimientos. Aproximadamente el 70% de las organizaciones miembros del CSEE señalan que los directivos escolares de su país necesitan una formación especial antes de que puedan ser contratados. La formación especial puede variar y adoptar la forma de cursos de preparación, formación inicial, de desarrollo profesional continuo u otras formas de formación especial.

1. Posición del CSEE sobre la dirección de establecimientos escolares

El CSEE tiene una visión amplia de la dirección de los establecimientos escolares, la cual abarca no solamente al director/a de la institución de enseñanza, sino también a otras personas con funciones directivas tales como directores/as adjuntos/as, jefes de departamento/asignatura, docentes de mayor antigüedad y otras personas con responsabilidades directivas. El CSEE cree en los conceptos de dirección distribuida, dirección compartida o dirección colaborativa, la cual incluye al profesorado y a toda la comunidad pedagógica en su conjunto. A través de esa dirección colaborativa, los directores/as escolares pueden trabajar con la comunidad pedagógica en su conjunto para desarrollar una visión compartida para la escuela, establecer las metas y objetivos del centro escolar y trabajar sistemáticamente para cumplirlos.

2. Principios de gestión

1. Los directivos escolares deben haber recibido una formación formal como docentes y una formación en capacidades de dirección.
2. Los directivos escolares deben centrarse en la gestión a corto plazo, así como en los objetivos a largo plazo de la escuela. Es importante que el director/a ejerza un modo de dirección basado en principios pedagógicos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en las aulas.
3. Un director/a de escuela no debe ser un mero administrador, sino un director pedagógico que contribuya a incrementar el grado de colaboración entre los docentes y una mejor relación entre profesor-alumno. Por tanto, es importante asegurarse de que los directores/as

Sosteniendo la Educación Pública en tiempos de austeridad

- escolares prestan suficiente atención a la dirección pedagógica y reciben los medios necesarios para apoyar la enseñanza y el aprendizaje.
4. Los directores/as de establecimientos escolares requieren conocimientos formales de docencia con el fin de poder relacionarse con el profesorado y con los estudiantes y poder prestarles apoyo en su labor de enseñanza y de aprendizaje a fin de facilitar y planificar la mejora de la calidad, el desarrollo profesional, y garantizar buenas condiciones de trabajo.
 5. La dirección escolar debe proporcionar a los docentes, los estudiantes y al personal tanto administrativo como de otra índole, el apoyo y los recursos que requieren para llevar a cabo sus funciones con eficacia.
 6. La dirección escolar desempeña un papel de vital importancia en el desarrollo de la escuela como modelo para la democracia y la participación democrática. El director/a escolar debe delegar funciones y fomentar la colaboración entre la dirección y los docentes, entre los docentes y la comunidad pedagógica en su conjunto a fin de crear un entorno democrático de formación continua para los docentes y los estudiantes.
 7. La lealtad del director/a escolar hacia su empleador no debe obstaculizar la posibilidad y el derecho de la dirección a participar en el debate público sobre la educación y otras cuestiones, tales como el derecho de advertir públicamente de resultados no deseados y negativos que se desprendan de decisiones políticas y administrativas.
 8. El director/a escolar debe estar comprometido con su profesión y contar con un apoyo total en su búsqueda por garantizar que los derechos de los estudiantes, de los docentes y del personal educativo en general se respeten y defiendan en virtud de los principios y valores de la profesión docente, como se señala en el documento de política educativa de la IE: "Una educación de calidad para construir el mañana (2011)"¹ y la Declaración de la IE sobre Ética Profesional (2004)².

Recomendaciones a los sindicatos de docentes:

Los sindicatos de docentes europeos deberían

1. instar a todos los niveles de gobierno a exigir títulos de docencia a la hora de contratar a directivos escolares;
2. sensibilizar a los propietarios de escuelas, directores/as escolares y docentes para facilitar la gestión y la dirección de las escuelas;
3. fomentar y exigir una formación profesional inicial y un desarrollo profesional continuo de alta calidad a los directores/as escolares;
4. promover un entorno de trabajo y aprendizaje enfocado en la colaboración y la democratización de la escuela.

¹ http://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Education_Policy_Paper_AS_ADOPTED_BY_CONGRESS_S.doc

² <http://download.ei-ie.org/docs/IRISDocuments/EI%20Publications/Declaration%20of%20Professional%20Ethics/2008-00165-01-S.pdf>

Sosteniendo la Educación Pública en tiempos de austeridad

3. Preparación y contratación de la dirección escolar

9. El CSEE considera que el papel fundamental de los directores/as como autoridad pedagógica es garantizar la calidad, la equidad y la igualdad de oportunidades educativas.
10. Los directores/as escolares deben tener condiciones de trabajo y un nivel salarial que puedan atraer a candidatos de alta calidad para ocupar esa función directiva.
11. La contratación de la dirección escolar debe reflejar el equilibrio entre los sexos.

Recomendaciones a los sindicatos de docentes:

Los sindicatos de docentes europeos deberían

5. promover que los directores/as escolares cuenten con la formación necesaria en materia de enseñanza y dirección así como una formación centrada en el desarrollo personal y profesional a fin de que tanto los docentes como los alumnos dispongan de un entorno de aprendizaje y de trabajo adecuado;
6. promover que los directores/as escolares cuenten con el apoyo de personal auxiliar adecuado y de estructuras generales de gestión para poder realizar su función con eficacia;
7. promover el aprendizaje entre homólogos y la tutoría, a través de diversas formaciones continuas en gestión y dirección, incluyendo las impartidas por formadores/as que cuentan con la doble experiencia de docentes y de directores escolares;
8. hacer campaña para que todos los directores/as escolares participen en por lo menos en un programa de movilidad de la UE durante su carrera con el fin de elevar el nivel la calidad de la formación y el ejercicio de una función de dirección;
9. recomendar que los directores/as de escuela cuenten con las capacidades esenciales para poder participar en proyectos educativos europeos con el fin de mejorar la calidad de la educación en sus establecimientos escolares;
10. promover políticas para mejorar el acceso equitativo de hombres y mujeres a posiciones directivas en las escuelas, así como condiciones de trabajo que hagan posible conciliar la vida familiar y profesional.

4. Iniciación, desarrollo profesional y apoyo

12. Los directores/as escolares necesitan programas de iniciación y tutoría para la adquisición de determinados conocimientos, capacidades operativas y valores relacionados con la función de gestión y dirección.
13. Los directores/as escolares deben estar familiarizados con el sistema educativo nacional, así como conocer sus desafíos, normas y procedimientos para la gestión eficaz de sus establecimientos.

Sosteniendo la Educación Pública en tiempos de austeridad

14. Los programas de desarrollo profesional y apoyo para los directores/as escolares son esenciales para que tengan la posibilidad de responder a los nuevos desafíos, tales como la discapacidad, la migración, los problemas académicos, sociales y económicos.
15. El personal que se ocupa del apoyo educativo desempeña un papel esencial respaldando al director/a, a los docentes y a los estudiantes, y deben participar plenamente en la gestión de la escuela.

Recomendaciones a los sindicatos de docentes:

Los sindicatos de docentes europeos deberían

11. promover una formación inicial, una iniciación profesional y una tutoría de alta calidad para los directores/as escolares con el fin de fortalecer sus capacidades y competencias;
12. promover la obligación para los directores/as escolares de vincularse con la comunidad local y promover la cohesión social dentro y fuera de la escuela;
13. promover sistemas de apoyo externo para los directores/as escolares y la formación de actividades en equipo entre los directores/as de diferentes escuelas, tanto dentro como fuera de su distrito escolar.

5. Condiciones de trabajo y atractivo de la función

16. Las condiciones de trabajo y la remuneración de los directivos escolares debe ser suficiente para atraer una fuerza laboral talentosa y bien formada. En muchos países, los salarios no son lo suficientemente atractivos como para contratar a los mejores directores/as escolares y darles una remuneración adecuada por su trabajo.
17. Los/las docentes deberían tener más oportunidades y facilidades para convertirse en directores/as de establecimientos escolares. Los sindicatos deberían alentar a los docentes desde las primeras etapas de su formación a las funciones directivas y proporcionarles formación sobre las cuestiones antes mencionadas.
18. La carga de trabajo de los directores/as de establecimientos escolares es enorme y representa numerosas horas extraordinarias no remuneradas. Es preciso alentar a todos los candidatos cualificados, mujeres y hombres, a postular su candidatura para los cargos directivos escolares. Asimismo, la conciliación de la vida familiar y el trabajo de los directores/as escolares debería promoverse y respetarse.

Sosteniendo la Educación Pública en tiempos de austeridad

Recomendaciones a los sindicatos de docentes:

Los sindicatos de docentes europeos deberían

14. supervisar la importancia de un equilibrio adecuado entre vida laboral y vida de familia de aquellos que estén dispuestos a asumir funciones de la dirección escolar;
15. defender la necesidad de elevar el nivel de calidad de la dirección escolar en cooperación con los gobiernos y todas las partes interesadas del sistema educativo;
16. instar a los gobiernos/empleadores para que garanticen que la remuneración de los directores/as escolares se ajusta a los requisitos, las responsabilidades y la complejidad de la función y motive a los/las docentes a presentar su candidatura a dichas funciones directivas;
17. promover la instauración, para los directores/as escolares, de un plan de carrera que incluya el desarrollo profesional continuo y posibilidades de valorar su experiencia mediante la adquisición de otras cualificaciones;
18. ponerse en contacto con las autoridades competentes nacionales, regionales y locales para definir el horario de trabajo de los directores/as escolares.

6. Autonomía, evaluación y responsabilidad

19. Las escuelas deben gozar de un determinado grado de autonomía bien equilibrado entre la autonomía profesional y los objetivos políticos establecidos por la escuela a nivel político central y local.
20. Los directores/as escolares deben asumir sus responsabilidades en relación con su personal y sus alumnos así como con su empleador. Las exigencias de responsabilidad de las autoridades públicas y de los empleadores y el tiempo utilizado en los sistemas de recogida de información sobre los resultados deben ser razonables.
21. La competencia de los directores/as escolares y el tiempo necesario para llevar a cabo la autoevaluación son esenciales para mejorar su trabajo;
22. Los directores/as escolares deben recibir asistencia para establecer los mecanismos inclusivos de evaluación y de respuesta de los docentes.

Recomendaciones a los sindicatos de docentes:

Los sindicatos de docentes europeos deberían

19. promover un buen equilibrio entre la autonomía profesional de los directores/as escolares, de los/las docentes y la instrucción a través de decisiones políticas y administrativas;
20. fomentar el establecimiento y desarrollo de una evaluación docente inclusiva así como mecanismos para recuperar la información y comentarios en las escuelas.



Sosteniendo la Educación Pública en tiempos de austeridad

7. Diálogo social, participación democrática

23. Los directores/as escolares, al igual que cualquier otro trabajador/a, tiene derecho a ejercer su libertad de asociación y a sindicalizarse, de conformidad con lo dispuesto en el Convenio Europeo de Derechos Humanos (CEDH) y las normas internacionales del trabajo. Tienen derecho a afiliarse a sindicatos y asociaciones profesionales con el fin de promover sus intereses.
24. El diálogo social debe ser institucionalizado y reglamentado por la ley o por convenios colectivos en los que las partes precisen las cuestiones que deben ser objeto de un intercambio de información, consulta y negociación colectiva.
25. Los directores/as escolares deben participar en el desarrollo, aplicación, supervisión y evaluación de la política educativa en su escuela, a escala local, nacional y europea. Los directores/as escolares deberían hacer participar a los docentes, al personal de apoyo y a estudiantes al desarrollo, en la aplicación y evaluación de las políticas y programas escolares.
26. El CSEE es favorable y promueve la afiliación como miembros sindicales de los directores/as escolares en las organizaciones miembros y facilita el intercambio de información y experiencias entre los directores/as escolares a nivel local, nacional y europeo.
27. El papel de los directivos escolares no debe debilitar el funcionamiento democrático cuando tienen que tomarse decisiones sobre las estrategias de la política escolar en los límites de su autonomía. El papel del personal de la educación, estudiantes y padres de familia en este proceso de toma de decisiones es totalmente legítima y justa. Es preciso alentar y apoyar a los directores/as escolares a desarrollar relaciones eficaces con las estructuras gubernamentales correspondientes.

Recomendaciones a los sindicatos de docentes:

Los sindicatos de docentes europeos deberían

21. promover el fortalecimiento del diálogo social institucionalizado para los directores/as escolares a todos los niveles (local, nacional y europeo);
22. promover los derechos de los directores/as escolares a la libertad de asociación, de sindicalización y de negociación colectiva, los cuales debe ser respetados;
23. participar en el diálogo social sobre políticas y prácticas educativas en la escuela, a nivel local, nacional y europeo.
24. alentar a los directores/as escolares para que hagan participar a toda la comunidad pedagógica: docentes, estudiantes, personal de apoyo, padres, en los programas de desarrollo escolar.
25. promover la captación y la movilización de los directores/as escolares para que se afilien a los sindicatos y hablen al unísono de las cuestiones que afectan a la educación, la austeridad y otros problemas a los que se ven confrontadas las escuelas y los sistemas educativos en Europa.



Sosteniendo la Educación Pública en tiempos de austeridad

RECOMENDACIONES A LOS SINDICATOS DE DOCENTES

Los sindicatos de docentes europeos deberían

1. instar a todos los niveles de gobierno a exigir títulos de docencia a la hora de contratar a directivos escolares;
2. sensibilizar a los propietarios de escuelas, directores/as escolares y docentes para facilitar la gestión y la dirección de las escuelas;
3. fomentar y exigir una formación profesional inicial y un desarrollo profesional continuo de alta calidad a los directores/as escolares;
4. promover un entorno de trabajo y aprendizaje enfocado en la colaboración y la democratización de la escuela;
5. promover que los directores/as escolares cuenten con la formación necesaria en materia de enseñanza y dirección así como una formación centrada en el desarrollo personal y profesional a fin de que tanto los docentes como los alumnos dispongan de un entorno de aprendizaje y de trabajo adecuado;
6. promover que los directores/as escolares cuenten con el apoyo de personal auxiliar adecuado y de estructuras generales de gestión para poder realizar su función con eficacia;
7. promover el aprendizaje entre homólogos y la tutoría, a través de diversas formaciones continuas en gestión y dirección, incluyendo las impartidas por formadores/as que cuentan con la doble experiencia de docentes y de directores escolares;
8. hacer campaña para que todos los directores/as escolares participen en por lo menos en un programa de movilidad de la UE durante su carrera con el fin de elevar el nivel la calidad de la formación y el ejercicio de una función de dirección;
9. recomendar que los directores/as de escuela cuenten con las capacidades esenciales para poder participar en proyectos educativos europeos con el fin de mejorar la calidad de la educación en sus establecimientos escolares;
10. promover políticas para mejorar el acceso equitativo de hombres y mujeres a posiciones directivas en las escuelas, así como condiciones de trabajo que hagan posible conciliar la vida familiar y profesional;
11. promover una formación inicial, una iniciación profesional y una tutoría de alta calidad para los directores/as escolares con el fin de fortalecer sus capacidades y competencias;
12. promover la obligación para los directores/as escolares de vincularse con la comunidad local



Sosteniendo la Educación Pública en tiempos de austeridad

y promover la cohesión social dentro y fuera de la escuela;

13. promover sistemas de apoyo externo para los directores/as escolares y la formación de actividades en equipo entre los directores/as de diferentes escuelas, tanto dentro como fuera de su distrito escolar;
14. supervisar la importancia de un equilibrio adecuado entre vida laboral y vida de familia de aquellos que estén dispuestos a asumir funciones de la dirección escolar;
15. defender la necesidad de elevar el nivel de calidad de la dirección escolar en cooperación con los gobiernos y todas las partes interesadas del sistema educativo;
16. instar a los gobiernos/empleadores para que garanticen que la remuneración de los directores/as escolares se ajusta a los requisitos, las responsabilidades y la complejidad de la función y motive a los/las docentes a presentar su candidatura a dichas funciones directivas;
17. promover la instauración, para los directores/as escolares, de un plan de carrera que incluya el desarrollo profesional continuo y posibilidades de valorar su experiencia mediante la adquisición de otras cualificaciones;
18. ponerse en contacto con las autoridades competentes nacionales, regionales y locales para definir el horario de trabajo de los directores/as escolares;
19. promover un buen equilibrio entre la autonomía profesional de los directores/as escolares, de los/las docentes y la instrucción a través de decisiones políticas y administrativas;
20. fomentar el establecimiento y desarrollo de una evaluación docente inclusiva así como mecanismos para recuperar la información y comentarios en las escuelas;
21. promover el fortalecimiento del diálogo social institucionalizado para los directores/as escolares a todos los niveles (local, nacional y europeo);
22. promover los derechos de los directores/as escolares a la libertad de asociación, de sindicalización y de negociación colectiva, los cuales debe ser respetados;
23. participar en el diálogo social sobre políticas y prácticas educativas en la escuela, a nivel local, nacional y europeo;
24. alentar a los directores/as escolares para que hagan participar a toda la comunidad pedagógica: docentes, estudiantes, personal de apoyo, padres, en los programas de desarrollo escolar;
25. promover la captación y la movilización de los directores/as escolares para que se afilien a los sindicatos y hablen al unísono de las cuestiones que afectan a la educación, la austeridad y otros problemas a los que se ven confrontadas las escuelas y los sistemas educativos en Europa.