

## Conclusiones y recomendaciones





# Capítulo 6

## Conclusiones y recomendaciones

Instituto de Evaluación (IESME) de la OEI \*

En este último capítulo se ofrece una síntesis de los aspectos más relevantes del liderazgo del director escolar –sus funciones, normativa, requisitos de acceso, formación y evaluación de los directores en Iberoamérica– descritos en los capítulos precedentes. De forma complementaria se presentan algunas recomendaciones para la implementación de propuestas en los diferentes aspectos analizados a lo largo del documento que permitan avanzar en mejoras para el desempeño de la función del director escolar, lo que en consecuencia redunde en una mejora de la calidad educativa.

Como se ha mencionado en el apartado inicial, toda la información presentada a lo largo del documento ha sido recogida a través de un cuestionario diseñado de manera específica para la elaboración del informe. Cada uno de los capítulos basa su estructura en un conjunto de preguntas consideradas fundamentales a la hora de analizar diferentes aspectos en torno a la figura del director escolar y que han sido respondidas por el conjunto de países iberoamericanos, a través del Consejo Rector del IESME, constituido por especialistas de las unidades de evaluación y estadísticas de las correspondientes administraciones públicas.

Merece la pena mencionar el compromiso mostrado por los países que, en su totalidad, han aportado información sobre la situación del director escolar en Iberoamérica. Si bien en algunos casos los datos presentados son todavía incompletos, se trata en su mayoría de información reciente y contrastada que garantiza el rigor y la utilidad de los contenidos del informe. De igual modo, resulta conveniente resaltar la labor realizada por los Institutos de Evaluación de Brasil,

.....  
\* Ver apartado correspondiente “autores, coordinadores y participantes”

España y México que han asumido responsabilidades en la redacción de capítulos específicos, enriqueciendo los datos con bibliografía actualizada y de interés, fundamentales para promover el debate y el diálogo en torno a la temática.

Los datos recogidos ponen de manifiesto, entre otras muchas cuestiones que se analizan a continuación, la importancia creciente de la figura del director escolar como elemento de mejora de la calidad de la educación. Se constata asimismo que los análisis, informes, normativa y evaluaciones con los que al respecto se cuenta son aún incipientes y heterogéneos lo que dificulta la toma de decisiones y el diseño de políticas educativas contextualizadas. Todo ello aconseja, como primera recomendación general, la apertura de espacios de reflexión sobre cómo avanzar en la construcción de propuestas y estrategias que permitan fortalecer el rol del director escolar, promoviendo así iniciativas orientadas hacia la profesionalización de esta figura de importancia central para la mejora educativa en Iberoamérica.

El informe ha centrado su interés en torno a cuatro áreas específicas que corresponden a diversos ámbitos fundamentales para el análisis del desarrollo y liderazgo de los directores escolares: normativa, funciones y competencias, formación, y evaluación. De igual forma, se incorpora un apartado final sobre buenas prácticas que, a pesar de las dificultades encontradas a la hora de mostrar experiencias sistematizadas, pone de manifiesto la importancia de avanzar en definiciones comunes y en el diseño de instrumentos que permitan recoger y compartir prácticas de liderazgo directivo entre los países de la región.

## **El liderazgo educativo como elemento esencial en la mejora de la calidad de la educación**

Los dos primeros capítulos del informe analizan la normativa sobre la dirección escolar en Iberoamérica, repasando las principales funciones y competencias que se le atribuyen al director de escuela. Se revisa el perfil de esta figura, dando cuenta de las actividades centrales que desarrolla en su práctica profesional y analizando los requisitos más destacados para acceder al puesto. De igual modo, se aborda el tema de los incentivos asociados al desempeño de este cargo en los diferentes países que han respondido a la encuesta.

Al analizar el marco normativo se aprecia que la casi totalidad de los países tiene legislación específica en relación a la temática, mostrando un alto nivel de diversidad en cuanto a los contenidos y alcance de sus aspectos legislativos, siendo por ello necesario profundizar en la articulación entre dicha normatividad y su aplicación real en los distintos contextos.

En similar sentido, se constata una importante heterogeneidad y complejidad en las competencias y funciones que se atribuyen al director escolar. Se observa además un creciente acuerdo en cuanto a que la gestión escolar ha dejado de referirse exclusivamente a cuestiones administrativas y de organización de recursos para incluir su impacto sobre la práctica docente. De ahí la

importancia que asume el liderazgo pedagógico como conjunto de competencias a desarrollar en los directores, como forma de dar respuesta a las necesidades de un contexto educativo en constante transformación. Si bien la bibliografía y literatura actual muestran la importancia de este liderazgo pedagógico frente a otras competencias de carácter administrativo-burocrático, el conjunto de funciones a desempeñar por el director en su día a día refleja una realidad muy diferente.

Por todo ello, de las conclusiones del informe se desprende la necesidad de identificar con la mayor precisión posible, en las normativas y reglamentos correspondientes, las principales tareas asociadas al cargo de director, priorizando y fortaleciendo aquellas vinculadas a la dimensión de liderazgo. Esto debe permitir la definición de un marco de referencia a partir del cual se realicen las adaptaciones a los diferentes contextos, que cuente a su vez con el consenso y compromiso de toda la comunidad educativa.

Una última idea evidencia el rol de director como elemento fundamental con perfil propio para el buen desempeño de los centros escolares, aun cuando la experiencia previa como docente aparece como requisito central a tener en cuenta en la mayoría de los países; la búsqueda y definición de estos criterios debe ser objeto de reflexión a la hora de establecer políticas públicas orientadas al acceso al cargo.

La profesionalización de la función del director puede dar respuesta a los retos planteados al permitir establecer requisitos concretos de ingreso, planes de incentivos asociados a su labor profesional, sin olvidar la importancia central de aspectos tales como la formación inicial y permanente, la preparación específica para el cargo, así como la selección y evaluación de su desempeño.

### **Hacia la cualificación de los procesos de ingreso y desarrollo profesional de los directores escolares**

El tercer capítulo del informe se orienta a analizar los requisitos que los diferentes países establecen para el desempeño de la función directiva, las condiciones para acceder al cargo, así como el tipo de formación inicial y continua demandada y ofrecida a quienes ocupan el puesto de director escolar. Se profundiza asimismo en el impacto del ejercicio de la dirección como opción de desarrollo profesional.

De forma generalizada, los países exigen un nivel mínimo de estudios para acceder a la dirección escolar –en su mayoría nivel CINE 6– y contar con años de experiencia previa como docente. Se encuentra mayor diversidad en los requisitos concretos de selección: desde la realización de un examen o presentación de un proyecto (criterio meritocrático) hasta la elección democrática por parte de la comunidad escolar; o la combinación de ambas opciones. Aproximadamente en la mitad de los países se exige además una formación previa, habitualmente relacionada con aspectos de liderazgo y de administración de centros escolares.

La heterogeneidad de situaciones y requisitos es amplia y en ocasiones difícil de definir. Una deseable profesionalización de la figura del director escolar conllevaría la construcción de un marco regulado de acceso a la profesión, que defina elementos claros y comunes de selección y formación inicial con un suficiente nivel de consenso entre los distintos actores educativos implicados y con el necesario respeto a la autonomía escolar que establece cada país.

En lo que se refiere a la iniciación y desarrollo profesional, se constata en los países iberoamericanos la no existencia, salvo excepciones, de programas de mentoría así como el carácter voluntario de la formación continua asociada al desempeño de la función de director. En los casos en que esta formación existe, sus actividades más frecuentes se refieren principalmente a cursos, talleres, congresos y seminarios.

Parece importante, con la finalidad de fortalecer la profesionalización del rol de director, desarrollar estrategias formativas estables –que vayan más allá de la impartición de cursos–, contextualizadas y focalizadas a partir de la realidad de cada centro escolar, susceptibles de apoyar el desarrollo de una carrera profesional. Este tipo de estrategias deben tener en cuenta también la importancia central que tienen los primeros años de ejercicio de la profesión, por lo que las actividades de acompañamiento y mentoría son iniciativas de alto valor para la consolidación de estos procesos.

## **La evaluación del desempeño de los directores de escuela**

A lo largo del cuarto capítulo del informe se exploran las principales características de los sistemas de recogida de información y evaluación de los directores de escuela. Se analizan las finalidades de tales sistemas, el contenido, ámbito y criterios de la evaluación, sus instrumentos, protagonistas y consecuencias.

Se observa, en primer lugar, un consenso generalizado en cuanto la importancia de la evaluación en este ámbito. No obstante, si bien aparece en la agenda educativa de todos los países iberoamericanos de manera relevante, se trata de un tema muy incipiente y cuyas bases teóricas y conceptuales no cuentan aún con el deseable nivel de desarrollo metodológico. Por otra parte, se evidencia la necesidad de que los sistemas de evaluación promuevan una base específica que permita orientar contenidos, criterios, instrumentos y estrategias de evaluación asociados a los directores de escuela.

Es recomendable, en consecuencia, avanzar en la construcción de modelos de evaluación adaptables y flexibles, con criterios de análisis claros, consensuados y en diálogo con la comunidad escolar, y cuyos resultados sean de utilidad para la toma de decisiones y la construcción de políticas educativas asociadas a este propósito. Esto supone impulsar procesos de retroalimentación efectivos y una definición clara de los objetivos de la evaluación, cuya finalidad última pueda ser apoyar un marco estable de profesionalización del rol del director de escuela.

## El reto de identificar buenas prácticas sobre la función directiva en Iberoamérica

Finalmente, el último capítulo del informe se ha dedicado a la identificación de ejemplos y análisis de casos exitosos referidos a la dirección escolar, con el objetivo de sistematizar estas experiencias y darlas a conocer como modelos de buenas prácticas susceptibles de ser replicadas en otros países de Iberoamérica. El interés por contar con ejemplos paradigmáticos es creciente a nivel mundial y también en la región. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, la tarea no ha sido sencilla y los resultados iniciales no fueron los esperados, obligando a repensar el alcance de los objetivos inicialmente fijados y a realizar ajustes en el tipo de información solicitada.

En primer lugar, se observa que, en general, existen claras dificultades para identificar acciones como buenas prácticas. Si bien es posible afirmar que existen experiencias destacables en todos los países –en aspectos diversos de gestión pedagógica, mentoría, formación y evaluación, entre otros– muchas veces ni los propios centros o administraciones educativas las tienen identificadas como propuestas promotoras de mejora de la calidad de la educación. Entre las razones que pueden explicar esta situación destaca el concepto mismo de buena práctica, sobre el que no existe un consenso claro ni criterios definidos para su identificación. Por otra parte, la no existencia de instrumentos de recogida y sistematización así como la falta de experiencia en la tarea –e incluso de tiempo– conlleva a que, en ocasiones, muchas de las acciones que se ponen en marcha no se puedan sistematizar ni socializar.

Se observa también que para el análisis y difusión de las prácticas exitosas es fundamental su contextualización. Conocer y entender la realidad específica en la que una actividad produce consecuencias positivas es primordial para analizar y comprender el éxito de la propuesta y, en última instancia, poder difundirla y replicarla. En este sentido, se ha podido comprobar cómo todas las buenas prácticas deben contener –en mayor o menor medida– aspectos interdisciplinarios, multiculturales e internacionales.

Por todo lo anterior, es recomendable abrir la reflexión sobre marcos conceptuales en torno a la definición misma de buena práctica en materia de liderazgo del director escolar, avanzar en la identificación y construcción de criterios claros y consensuados, así como en el diseño y elaboración de instrumentos que ayuden a la sistematización y difusión de estas experiencias útiles y positivas para el conjunto de los países de la región.

