

Informe sobre la función directiva y el liderazgo educativo en los centros

Consejo Escolar de Aragón

Informe aprobado en el Pleno



**Informe aprobado en el Pleno del Consejo Escolar de Aragón
en su sesión celebrada el día 27 de junio de 2023.**



ÍNDICE

Primero: Plan de trabajo

1. Justificación y plan de trabajo de la Comisión

Segundo: Resumen de ponencias e intervenciones

- 2.1. Intervención en la sesión del 22 de noviembre: D. Antonio Bolívar
- 2.2. Intervención en la sesión del 29 de noviembre: D. Joaquín Conejo
- 2.3. Intervención en la sesión del 13 de diciembre: D. Eduard Mallo
- 2.4. Intervención en la sesión del 24 de enero: Dña. Pilar García Madruga de ADIAragón
- 2.5. Intervención en la sesión del 31 de enero: Representantes de AEDIPA
- 2.6. Intervención en la sesión del 21 de marzo: Dña. Mar Martín

Tercero: La función y el desempeño de las direcciones escolares

- 3.1. Introducción
- 3.2. La importancia de la dirección y el liderazgo en los centros educativos
- 3.3. Características de una dirección eficaz
- 3.4. El papel de la dirección escolar en Europa y otros países de referencia
- 3.5. El modelo de dirección escolar en España
- 3.6. La formación de los directores y directoras
- 3.7. El proceso de selección y el reconocimiento profesional
- 3.8. La evaluación del desempeño de la función directiva
- 3.9. Dirección y liderazgo.
- 3.10. La dirección de centros tras la pandemia de la COVID-19

Cuarto: Estudio de la dirección en los centros aragoneses

- 4.1. La normativa básica sobre formación y el procedimiento de renovación y selección
- 4.2. El procedimiento de renovación y selección en los últimos años en Aragón
- 4.3. Método de estudio
- 4.4. Análisis de los resultados de las entrevistas y encuestas
- 4.5. La dirección: autopercepción del profesional, espacio y tiempo de los directivos
- 4.6. Motivación
- 4.7. El acceso a la dirección de un centro
- 4.8. La formación específica para la dirección
- 4.9. El desempeño de la función directiva
- 4.10. El liderazgo educativo
- 4.11. Los incentivos
- 4.12. Posibles propuestas
- 4.13. Algunas particularidades de la zona rural

Quinto: Conclusiones y propuestas

- 5.1. Consideraciones finales
- 5.2. Propuestas de mejora

Sexto: Glosario y bibliografía

- 6.1. Glosario
- 6.2. Referencias bibliográficas

Séptimo. Anexos

- 7.1. Anexo I. Transcripción de las entrevistas
- 7.2. Anexo II. Guion orientativo para las entrevistas a directores y directoras



7.3. Anexo III. Cuestionario

7.4. Anexo IV. Tablas de medias aritméticas y desviación típica de cada uno de los indicadores del cuestionario

7.5. Anexo V. Resultado del cuestionario de AEDIPA

7.6. Anexo VI. Resultado del cuestionario de ADI Aragón



Agradecimientos. Queremos mostrar nuestro agradecimiento a los veinticinco directores y directoras que han participado en las entrevistas de forma anónima y a los más de cuatrocientos miembros de equipos directivos que han colaborado respondiendo al cuestionario online. También queremos agradecer la colaboración de las asociaciones AEDIPA y ADIAragón y de instituciones como la DIE y el CEFyCA que nos han aportado información relevante para el informe, así como la asistencia prestada por Dña. Sandra Vázquez con el equipo de la Universidad de Zaragoza. A título personal queremos agradecer también su participación en las ponencias a D. Antonio Bolívar, D. Joaquín Conejo, D. Eduard Mallol, Dña. Pilar García, D. Ricardo Civera, Dña. Esperanza Díez, Dña. Rosa M^a Basols, Dña. Dolores Oriol y Dña. Mar Martín. Asimismo, agradecer la asistencia, el interés y las aportaciones de las personas que nos han acompañado en estas sesiones.



Primero

Plan de Trabajo



1. Justificación y plan de trabajo de la Comisión

A) Objetivos

El Consejo Escolar de Aragón en sus Informes anuales ha puesto de relieve, en los últimos años, la falta de candidatos a la dirección de centros escolares públicos. El Consejo ha manifestado en su capítulo final de propuestas de mejora, su preocupación por esta situación y la necesidad de adoptar medidas efectivas que incentiven la función directiva. Además, en las reuniones mantenidas con asociaciones aragonesas relacionadas con la dirección de centros, se ha puesto de relieve esta problemática que se considera compleja y requiere su estudio en profundidad.

El artículo 9 del reglamento del Consejo Escolar de Aragón recoge que “se podrán crear comisiones específicas para el estudio, organización de actividades y elaboración de informes sobre los temas que son competencia del CEA”. En el Pleno del día 17 de diciembre de 2019 se acuerda crear la “Comisión de Equipos Directivos”, para realizar este estudio en el plazo de dos cursos académicos. Sin embargo, la pandemia impidió su puesta en marcha efectiva mientras que otras comisiones, como la de la escuela rural siguieron su curso.

Al inicio del curso 2022-2023 y siguiendo el nuevo plan de trabajo del Consejo, se quiere retomar esta Comisión e iniciar actividades en el primer trimestre y concluir antes de finalizar el curso.

Esta comisión tiene como objetivo estudiar la problemática relacionada con la dirección escolar en los centros públicos y hacer propuestas de mejora a la Administración educativa en aspectos relacionados con:

- La provisión de directores y otros miembros de los equipos directivos.
- Las condiciones del desempeño de la función directiva.
- La formación de los equipos directivos y el acompañamiento de los directores noveles.
- El liderazgo educativo y la gestión.
- La problemática específica de la dirección en los centros rurales.
- La función directiva y la carrera docente.

B) Antecedentes y justificación

El Pacto Social por la Educación en Aragón dedica uno de los apartados del capítulo de Planificación de los recursos humanos a la dirección de centros. Entre las acciones que propone para los centros públicos, destacamos:

“Establecer medidas en los centros públicos que fomenten el interés en desempeñar la dirección y aumentar los porcentajes de presencia de la comunidad educativa en las comisiones de selección de directores de dichos centros”.

“Garantizar la formación de los equipos directivos en los centros públicos para que todos sus miembros adquieran una mayor profesionalización, asegurando el liderazgo educativo que permita una mayor capacidad de decisión en los asuntos relativos a autonomía curricular, económica y organizativa de los centros”.



Y en relación con los centros concertados, apunta:

“Reconocer la función directiva de los centros concertados”.

Numerosos estudios coinciden en señalar la importancia de la dirección escolar en la adquisición y mejora de los aprendizajes mediante su influencia en las condiciones organizativas y en la calidad de la enseñanza (OCDE, 2008; Bolívar, 2010; Gairín y Castro, 2010; Informe McKinsey, 2010). Parece razonable que profundizar en la problemática a la que se enfrentan nos permita hacer propuestas que mejoren el liderazgo escolar y los programas de formación directiva.

Por un lado, los estudios de identidad profesional ponen de manifiesto algunas debilidades del sistema como la doble identidad, duplicidades, provisionalidad, o la escasa capacidad para supervisar la labor docente... Por otro lado, otros estudios parecen coincidir en que la formación directiva y la sobrecarga de tareas a la que se ve sometido el equipo directivo de los centros son mejorables. También coinciden en señalar que hay un desequilibrio entre el tiempo dedicado a la gestión administrativa y de personal, la mayor parte, frente a las tareas de liderazgo pedagógico y de organización del centro, al que dedican una parte menor de su tiempo.

Entendemos que independientemente de las peculiaridades que pueden mostrar los distintos tipos de centro (CEIP, IES, CPI, CPEPA, CEE, CPIFP...) y del contexto en el que se sitúa cada centro en particular, podemos hallar elementos comunes en relación a la autonomía de los centros, la organización, el tiempo, las tareas o el liderazgo que nos permitan una cierta generalización tanto de las dificultades como de las propuestas que permitan posibles mejoras.

Lo que parece importante es conocer las causas del estrés que parecen mostrar los directores y de la falta de interés por ocupar el puesto por parte de los docentes. La carga de trabajo burocrático que demanda la administración en la elaboración y actualización de documentos institucionales, el comedor escolar, el rendimiento de cuentas a la inspección, la atención a las familias, las tareas relacionadas con la convivencia, los informes a elaborar, las obras de reforma y mantenimiento de los centros... parecen ocupar la mayor parte del tiempo y representan las tareas principales de la dirección.

En cuanto a la formación de los directores, desde 2014, con la aprobación de la LOMCE se reguló la formación. Se trata de un curso de formación inicial dirigido a los docentes para adquirir las competencias necesarias para ejercer la función directiva, con una parte teórica y otra práctica, por un total de 120 horas. Sabemos que los cursos cubren todas sus plazas, pero, sin embargo, estos docentes no dan el paso de asumir la dirección de sus centros. Este modelo prima los contenidos sobre la gestión, siguiendo un modelo burocrático-administrativo o gerencial.

Siguiendo algunos estudios parece que el modelo formativo debería incrementar la participación de los asistentes a la formación, dar mayor protagonismo a las experiencias y buenas prácticas; la práctica más extendida en otros países se basa en la mentoría, es decir, la tutorización del director novel por un director experimentado y reconocido. En Aragón, este papel de director experto, parece ser que está siendo desempeñado por personas o grupos de personas en seminarios e incluso en grupos de *WhatsApp*.

Si la dirección escolar es el segundo factor que más influye en la calidad educativa, después de la enseñanza en las aulas, parece necesario apostar por un liderazgo pedagógico, distribuido, centrado en el aprendizaje de todo el alumnado y de su éxito escolar, en el que los docentes desempeñen también un papel de liderazgo en un contexto organizativo de colaboración y en



torno a un proyecto educativo compartido que tiene como objetivo la mejora de los aprendizajes de todo el alumnado (Bolívar, 2018).

Por último, cabe recordar que el Documento para el debate: “24 propuestas de reforma para la mejora de la profesión docente” presentado por el Ministerio de Educación y Formación profesional en enero de 2022 apenas se refiere a la función directiva, aunque en sus dos últimas propuestas recoge el impulso a los procedimientos de evaluación del desempeño de la función docente y el reconocimiento del buen desarrollo profesional docente. Dos cuestiones que están íntimamente ligadas a la dirección de centros y en particular al liderazgo pedagógico.

C) Objetivos

- a) Conocer el contexto y las condiciones en el que se desenvuelven los directores y directoras de los centros educativos, particularmente sus relaciones con los diferentes actores educativos.
- b) Conocer su capacidad y aportación a la mejora de los centros, en aspectos como la convivencia y los aprendizajes.
- c) Conocer la autonomía con la que actúan directores y directoras, y en qué aspectos: gestión, organización, pedagógica...
- d) Conocer las causas por las que, ante la convocatoria de plazas de dirección, hay una baja proporción de candidaturas. Conocer, así mismo, los procedimientos de renovación y selección.
- e) Conocer qué valoración hacen los directores y directoras de su tarea y de las condiciones en las que se realizan.
- f) Conocer la formación específica que reciben los directores y directoras y su adecuación a la tarea que desempeñan.
- g) Conocer las diferentes condiciones y singularidades de los centros teniendo en cuenta su tipología.
- h) Hacer propuestas para la mejora de las condiciones de la dirección y del desempeño de sus funciones.

D) Concreción de aspectos a abordar

Aspectos que se podrían concretar, entre otros, en torno a la dirección escolar en Aragón:

- Análisis de los datos de renovación, de selección y de presentación de candidatos a directores en los últimos cursos.
- Análisis de las tareas desempeñadas por la dirección de los centros y su distribución temporal. Incremento o reducción de las tareas burocráticas. Aspectos relacionados con los equipos directivos, cómo se conforman y distribución de tareas. Aspectos de gestión de personal (administrativos, conserjes, docentes) y relación con las familias.
- Aspectos relacionados con el liderazgo educativo y su responsabilidad en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje de todo el alumnado. La tensión entre la gestión y el liderazgo. Los proyectos de dirección como instrumentos de cambio y de mejora. La dirección y la autonomía de los centros. La relación entre la inspección educativa y la dirección de los centros.



- Reconocimiento de la función de director en el entorno social, reconocimiento de la comunidad educativa y de la administración. Estudio y valoración de incentivos. Compensaciones laborales y profesionales, así como retribuciones económicas.
- La formación inicial para la dirección, la formación permanente y el acompañamiento de los directores noveles. La problemática del director novel y su renovación.
- La dirección en las zonas escolares rurales. Elementos comunes y no comunes de los CRA, los CEIP completos e incompletos, los institutos, etc. Aspectos relacionados con los equipos directivos. Distribución de tareas y personal. La continuidad del profesorado y de los equipos.

E) Metodología

Se pretende desarrollar diferentes dinámicas y estrategias de trabajo que permitan reflexionar de forma conjunta sobre los aspectos concretos de la dirección de centros escolares propiciando el diálogo y favoreciendo el acercamiento, mediante la empatía y la disposición al acuerdo.

La propuesta metodológica incluye:

1ª fase:

- Recopilación de bibliografía y distribución de lecturas básicas sobre el tema.
- Ponencias de especialistas del ámbito universitario relacionados con la investigación y la formación de directores y de otras comunidades autónomas que hayan desarrollado modelos directivos diferenciados; de representantes de las asociaciones aragonesas relacionadas con la dirección; otros especialistas y otras personas a propuesta de los miembros de los diferentes sectores de la Comisión. Al finalizar cada sesión de trabajo (exposición del ponente y turno de preguntas) se abrirá un nuevo turno, de reflexión y conclusiones en el que se recogerán las propuestas y aportaciones que se consideren relevantes para la mejora de la dirección.

2ª fase:

- Estudio exploratorio cualitativo y cuantitativo basado en entrevistas a directores y directoras de centros educativos de diferentes niveles, experiencias y ámbitos. Elaboración de una encuesta dirigida a los equipos directivos de los centros educativos y distribución a través de las asociaciones y de internet. El objetivo es conocer directamente cuales son las principales preocupaciones y dificultades que encuentran los equipos directivos en el desempeño de su tarea y qué soluciones plantean para su mejora.
- En esta fase se contará con la asistencia de especialistas como recoge el artículo 2.3 del Reglamento (BOA 19 de noviembre de 2001) del Consejo Escolar de Aragón: “El Consejo Escolar de Aragón podrá realizar estudios sobre cuestiones que afecten a la enseñanza no universitaria en Aragón, dentro del ámbito competencial de la Comunidad Autónoma. Para la elaboración de estos estudios podrá contar con la asistencia de especialistas en la materia”. El equipo, de la Universidad de Zaragoza que realizará la asistencia, estará formado por Sandra Vázquez, Cecilia Latorre, Sergio Cored, María Mairal y Marta Liesa del Departamento de Ciencias de la Educación.



3ª fase:

- Elaboración de un relato con las principales aportaciones realizadas tanto por los ponentes como por los participantes en la comisión, así como de los resultados básicos de la encuesta.

4ª fase:

- Elaboración de propuestas a partir del trabajo realizado en las fases anteriores. Discusión y consenso de las principales aportaciones. Aprobación si procede, primero en la Comisión, después en la Permanente y por último en el Pleno.

F) Temporalización de la propuesta de trabajo en el curso 2022-2023

En el siguiente cuadro recogemos el cronograma de actividades previstas de la Comisión.

27 de septiembre de 2022	El Pleno aprueba la creación de la Comisión.
25 de octubre de 2022	Constitución y aprobación del Plan de trabajo.
Noviembre-diciembre	Entrevistas a 25 directores y directoras de centros.
22 de noviembre de 2022	Intervención de D. Antonio Bolívar , catedrático de la Universidad de Granada del Departamento de Didáctica y Organización Escolar. La dirección educativa y el liderazgo pedagógico en España.
28 de noviembre de 2022	Intervención de D. Joaquín Conejo , jefe de la Unidad de Formación del Profesorado y Coordinación Educativa del Departamento de Educación. La función directiva y la formación para el liderazgo en los centros educativos.
13 de diciembre de 2022	Intervención de D. Eduard Mallol , inspector de Educación de Barcelona y presidente del FEAEC. La Ley de Educación de Cataluña y su nuevo modelo directivo. Una valoración de su funcionamiento.
24 de enero de 2023	Intervención de ponentes de ADIARAGON para presentar la visión de su asociación respecto a la dirección de Secundaria y el liderazgo pedagógico. Dña. Pilar García Madruga , presidenta de ADIARAGON y directora del IES Clara Campoamor de Zaragoza.
31 de enero de 2023	Intervención de ponentes de AEDIPA para presentar la visión de su asociación respecto a la dirección de centros de Infantil, Primaria y Educación Especial. Intervendrán directores: <ul style="list-style-type: none">• Dña. Rosa Mª Basols, directora del CRA El Trébol de Binaced (Huesca).• Dña. Esperanza Díez, directora del CEIP Río Ebro de Zaragoza.• Dña. Dolores Oriol, directora del CEE Gloria Fuertes de Andorra (Teruel).• D. Ricardo Civera, presidente de AEDIPA y director del CPI El Espartidero de Zaragoza.



6 al 19 de febrero de 2023	Encuesta online.
21 de marzo de 2023	Intervención de Dña. Mar Martín , directora del colegio concertado Compañía de María de Zaragoza.
Abril	Envío a los consejeros y consejeras del resumen de ponencias y de las transcripciones de las entrevistas.
Abril	Propuesta de borrador del informe a la Comisión.
Mayo	Propuesta para su aprobación en la Permanente.
Junio	Propuesta para su aprobación en el Pleno.

G) Miembros de la Comisión

Coordinador de la Comisión: Fernando Andrés Rubia

Presidente: D. Jesús Garcés Casas.

Vicepresidenta: Dña. Amparo Jiménez Herrera

Secretaria: Dña. Esmeralda Sanz Barranco.

Consejeros y consejeras:

Dña. Gema Tomás García (en representación de CSIF).

D. Guillermo Herraiz Medel (en representación de CC.OO.).

Dña. Julia Cortés Artigas (en representación de STEA).

D. Héctor Almazán Anés (en representación de FASE-CGT).

D. Miguel Ángel Sanz Gómez (en representación de FAPAR).

D. José Luis Ortega Ortega (en representación de FAPAR).

D. Miguel Ángel Sarralde Gómez (en representación de FECAPARAGON).

Dña. Concha Roche Boillos (en representación de FSIE).

D. José Luis Murillo García (en representación de los MRP).

D. Fernando Andrés Rubia (en representación de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón).

Dña. Gema Nieves Simón (en representación de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón).

Dña. M^a Mar Petisme Zambrana (en representación de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón).

D. Jesús Molledo Cea (en representación de personas destacadas en la práctica, renovación e investigación educativa).

D. Jesús Calvo Lasierra (en representación de personas destacadas en la práctica, renovación e investigación educativa).

Dña. M^a Teresa Escabosa Caraballo (en representación de personas destacadas en la práctica, renovación e investigación educativa).

D. José María Cabello Sáenz de Santa María (en representación de las Cortes de Aragón por el PP).

H) Incorporación de un equipo de la Universidad de Zaragoza

Durante el proceso de constitución de la Comisión, un equipo de la Universidad de Zaragoza dirigido por la Dra. Sandra Vázquez Toledo solicitó incorporarse al trabajo de la comisión. En el mes de octubre se acordó la asistencia del equipo de investigación formado además por Cecilia



Latorre, Sergio Cored, María Mairal y Marta Liesa al estudio sobre la dirección de centros educativos y el liderazgo educativo durante el curso 2022-2023 y que coordina Fernando Andrés, asesor y consejero del CEA.

Esta asistencia que tiene carácter técnico se dirige al desarrollo de diferentes aspectos del Informe que se presentará al pleno del Consejo al finalizar el curso. El art. 11 de la Ley 5/1998, de 14 de mayo, de los Consejos Escolares de Aragón recoge la posibilidad del asesoramiento técnico. Y, por su parte, el Reglamento del Consejo Escolar de Aragón, aprobado en pleno y publicado en BOA el 19 de noviembre de 2001, establece en el art. 2 que “El Consejo Escolar de Aragón podrá realizar estudios sobre cuestiones que afecten a la enseñanza no universitaria en Aragón, dentro del ámbito competencial de la Comunidad Autónoma. Para la elaboración de estos estudios podrá contar con la asistencia de especialistas en la materia.”

Esta asistencia no supone ni al Consejo Escolar de Aragón ni a la Administración Educativa ningún coste ni aportación de carácter económico.

La asistencia se concreta en la elaboración conjunta de un marco teórico que refleje la importancia del liderazgo educativo en los centros escolares y un análisis del marco normativo. Una parte fundamental del informe está previsto que incluya el análisis de los datos recogidos en torno a:

- La formación específica y el acompañamiento de los directores y directoras noveles.
- Los procesos de renovación y selección ordinarios
- Los procesos de nombramiento extraordinarios.
- El modelo de evaluación del desempeño.

Además, se acuerda la revisión de un cuestionario para recoger la opinión de los directores y directoras. También están previstas entrevistas con directores y directoras teniendo en cuenta diferentes perfiles, establecidos previamente. El desarrollo de los mismos y la transcripción se realizará en colaboración.

Habrán un apartado de conclusiones a partir de la información recopilada a lo largo de todo el proceso y un último apartado de propuestas de mejora en el que se recogerán propuestas elaboradas por la Comisión con las aportaciones de los consejeros

Para desarrollar la planificación y asistencia se establece, al menos, una reunión de seguimiento mensual, además de todas aquellas que se requieran para el desarrollo de la investigación y la elaboración del informe. En esa reunión se informará de las tareas realizadas y de las dificultades encontradas. Habrá una reunión inicial en el mes de octubre en la que se confirmará la asistencia y se concretará la temporalización.

El documento completo será sometido a la aprobación del Pleno del CEA. La asistencia técnica se compromete a elaborar la parte correspondiente del informe que estará terminado en torno al mes de mayo, para su aprobación en el Pleno de ese mes o del siguiente.

El documento final será difundido por el Consejo Escolar de Aragón a través de los medios que considere oportuno, y en particular a través de su página web. El equipo investigador podrá publicar los resultados de la encuesta y de las entrevistas en revistas y publicaciones del ámbito académico, siempre citando la colaboración con el Consejo Escolar de Aragón y su informe.



Segundo
Resumen de ponencias
e intervenciones



2. Resumen de ponencias e intervenciones

Incluimos un resumen con los aspectos más destacados de las intervenciones de los ponentes, así como del turno de preguntas al final de cada intervención. Algunas sesiones se realizaron online mediante la plataforma Zoom, mientras que otras fueron presenciales en el salón de plenos del Consejo. Queremos reiterar nuestro agradecimiento a todos los asistentes que hicieron sus aportaciones en los debates, a los ponentes que expusieron sus reflexiones y opiniones sobre el tema, y a los docentes, familias y otros sectores que nos han transmitido sus puntos de vista y experiencias. Sus aportaciones han contribuido a enriquecer y matizar el contenido del informe.

2.1. Intervención en la sesión del 22 de noviembre: D. Antonio Bolívar.

Inició la sesión el presidente del CEA **D. Jesús Garcés** que hizo una presentación de la Comisión y de su programa de actividades. Comenzó con un reconocimiento al equipo de la secretaría permanente del CEA que en los últimos años está trabajando con rigor sobre temas que interesan a la comunidad educativa y a la Administración como la escuela rural, la participación (que ha dado lugar a una ley que se encuentra en estos momentos en las Cortes), o el calendario escolar. Consideró que el Consejo es un marco adecuado para analizar y reflexionar sobre aspectos básicos del sistema educativo aragonés.

Saludó a los consejeros y consejeras y también a las personas invitadas de diferentes sectores de la comunidad educativa, así como al equipo de la Universidad de Zaragoza que colabora en el trabajo de la Comisión.

A continuación, pasó a presentar al ponente D. Antonio Bolívar, experto internacional en educación y gestión escolar y catedrático de Didáctica y Organización Escolar en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada. El ponente ha trabajado numerosos aspectos de organización y gestión escolar, destacando particularmente sus trabajos sobre liderazgo, dirección y mejora de la escuela. En la presentación destacó también su participación en el comité científico de la Agencia Andaluza de Evaluación, en el patronato de la Fundación Cives y en la asociación para el desarrollo y la mejora de la escuela. Por último, algunos de sus libros sobre liderazgo educativo y mejora.

D. Antonio Bolívar agradeció la presentación y la invitación a participar en el CEA y comentó que ha dedicado los últimos años de su trabajo a los temas relacionados con la dirección de centros y el liderazgo. Su apuesta y así titula su intervención, es *Reimaginar la dirección escolar: hacia una profesionalización y un liderazgo pedagógico*. Su intención es mostrar el panorama de por qué la dirección escolar tiene grandes déficits en España para incidir en la mejora y posteriormente justificar su orientación hacia el liderazgo pedagógico que es hacia donde se mueven la mayor parte de los países respondiendo a las demandas actuales. Apunta que el problema además es especialmente destacado en Aragón. El caso de España es ya una excepcionalidad en el mundo y por eso opina que se debe pasar de un liderazgo administrativo-gerencial a otro pedagógico dentro de un proceso de profesionalización (que no tiene nada que ver con su funcionarización, que nos llevaría de nuevo a una vía burocrática) en el marco de una cierta carrera profesional.

En su opinión, las 24 propuestas en la mejora de la profesión docente, que ha presentado el Ministerio de Educación y Formación Profesional se han quedado cortas. Considera que es un



tema conflictivo y que nadie se ha atrevido a abordar de forma consistente. Es en la gestión administrativa y en la dependencia corporativa donde se encuentran las causas de los grandes déficits. En los primeros estudios PISA ya se ponía de relieve que los países nórdicos contaban con direcciones de centros con capacidad para tomar decisiones. Si algo tenemos claro es que el liderazgo educativo es un factor de primer orden en la mejora y en especial en los entornos más desfavorecidos. Algunos estudios ya señalaban que el liderazgo para el aprendizaje, es decir, al servicio del aprendizaje, es esencial. Aunque solo en Cataluña se recogió de forma clara la idea de reforzar el papel de la dirección en una línea pedagógica.

Considera que nuestro modelo es una excepción en Europa. El primer informe TALIS, que pone el énfasis en los procesos, ya recogía en el año 1979 que España era una excepcionalidad ibérica junto a Portugal, y en su opinión esa excepcionalidad procede de la desgracia de los dos países, de haber padecido dictaduras. Con la democracia se impone un marco siguiendo el modelo político de elección y así se entendió en la LODE. Pero si somos realistas, sabemos que, en los consejos escolares sobre todo en los institutos, la mayor parte de los padres, el 90% no votan, el porcentaje de participación es muy bajo. Por eso entiende que otro modelo de participación es necesario y posible. El 70% de los directores se nombran a dedo por falta de candidatos y del 30% restante en una parte importante solo hay un candidato con lo que no hay opción a elegir. Esta situación perjudica especialmente a la población más vulnerable y no favorece el éxito educativo para todos.

Reconoce además que la gestión democrática ha derivado en muchos casos en corporativismo. En Cataluña, por ejemplo, se permitió que cuando un director dejaba su cargo pudiera irse a otro centro de su elección. El modelo no responde a las demandas actuales: elegir al director puede ser democrático entre comillas, si no se convierte en corporativo. En Zaragoza, en el mes de septiembre estuvo Andy Hargreaves en el Congreso de Innovación, una persona muy inteligente y ante la pregunta de cómo introducir cambios en un centro, como introducir la innovación, contestó que es principalmente una tarea del director, pero que en España la tradición hace que sea elegido. Hargreaves decía también que un director tiene que hacer cosas difíciles que pueden causarle problemas con los compañeros, puede resultar incómodo, pero un director está para el alumnado no está para los profesores. Los directores y el profesorado están para trabajar de forma conjunta para el aprendizaje del alumnado.

Hoy este modelo es único en el mundo, antes estaba también Portugal, pero un gobierno conservador lo ha quitado. Desde 2008 restablece la figura del director acompañado de un conjunto de medidas organizativas que permite la dirección pedagógica. Los directores necesitan ganarse la confianza de sus profesores y deben ayudar a los docentes y crear unos patrones de colaboración. El País Vasco está preparando también normativa para sacar a sus centros públicos de esta situación. Galicia y Andalucía también tienen problemas y han buscado fórmulas para solucionarlo.

Todo esto hace que arrastremos un déficit en la gestión pedagógica de los centros escolares y explica el bajo rendimiento del sistema. Las asociaciones de directores de primaria y secundaria vienen reivindicando el paso de un modelo basado en la gestión a otro basado en el liderazgo pedagógico. La LOE introdujo la competencia de ejercer la dirección pedagógica, aunque solo sobre el papel.

Desde el ámbito conservador se consideró que era necesario contar con una formación obligatoria y, en su opinión, como no se fiaban, establecieron que los módulos debían estar en



todas las comunidades autónomas como una normativa básica a nivel de estado, una medida que el ponente consideró exagerada.

El modelo de la LODE (1985) se mantiene: electivo, no profesional y provisional. No ha funcionado, aunque se ha ido modificando de forma limitada. Ahora se ha prorrogado y un director puede permanecer incluso 20 años, antes solo tres años, ya no es provisional, si se ha demostrado que un director es efectivo, puede mantenerse en el tiempo.

El modelo portugués podría ser un buen ejemplo de cambio, ya que además en pocos años han mejorado notablemente los resultados de su sistema basándose principalmente en la autonomía, la flexibilidad curricular y reduciendo burocracia. Y buscando el éxito para todos.

Las evidencias muestran que después de los docentes, la dirección escolar es el segundo factor que influye en el éxito de los estudiantes y que la dirección escolar cuando tiene capacidad crea entornos favorables para que los docentes enseñen y al alumnado aprenda mejor.

En su opinión se impone la revisión de las políticas de mejora de la escuela mediante una nueva gobernanza (en un sentido más horizontal) en la gestión escolar. De hecho, tanto la Comisión Europea (marco estratégico 2020) como autores como Elmore (2003) consideran que para posibilitar los cambios curriculares deseados son necesarios cambios en los diseños organizativos. Propugnan el paso de la gestión burocrática, homogénea y vertical a dinámicas más horizontales y laterales. Una articulación horizontal supone más liderazgo educativo y la configuración de la escuela como un proyecto conjunto, vinculados a la responsabilidad de los resultados. El Proyecto Educativo se presenta como el marco y la plataforma más adecuada para dar coherencia a las acciones individuales de los docentes, un proyecto que debe ser compartido. Eso sí, un documento nada burocrático, sino un documento que se plantee una tarea a construir, articulada por los equipos directivos. Los informes internacionales son clarísimos, en PISA 2012 ya se presentaba España en lo más bajos índices de liderazgo pedagógico.

La dirección en España ha oscilado entre un perfil burocrático y un perfil corporativista. El director básicamente lo que hace es cumplir las leyes, de hecho, en la inspección cada día predominan más los titulados en Derecho, por ejemplo, en Andalucía, y no los perfiles con una formación más pedagógica, como ocurre en Canarias. La evaluación gira en torno al cumplimiento de las normas. El ponente considera que nos encontramos en una fase de transición, a partir de la LOMCE, entre la dirección heredada y las nuevas orientaciones de liderazgo pedagógico, en el paso de un modelo colegiado (basado en el "primus inter pares" sin autonomía y cediendo a las presiones del profesorado) a una dirección pedagógica con un intento de incrementar la profesionalidad mediante la selección en lugar de la elección y la formación posterior. El mismo Consejo Escolar del Estado (CEE) en su informe de 2013 proponía avanzar en la profesionalización de la dirección, redefinir las responsabilidades y las competencias, y fomentar el liderazgo compartido.

¿Qué se entiende por profesionalizar? En España es habitual unir la idea de profesionalización a la de funcionarización, lo que incrementa la burocratización, y nos aleja del liderazgo. La profesionalidad lo que requiere principalmente es capacitación y competencia. En esta vía opina que coincide con las asociaciones de directores de Primaria y Secundaria FEDADi y FEDEIP. Además, valora positivamente la creación de esta comisión dentro del CEA que está en la línea también del CEE. El ponente rechaza la idea de un cuerpo de directores, y apuesta por garantizar que las tareas se afronten con un respaldo formativo y una práctica profesional adecuadas en



un marco que posibilite la toma de decisiones propias basadas en la profesionalidad. Un liderazgo pedagógico, en su opinión, permite y exige tanto implicación del personal en un proyecto conjunto como profesionalidad y por eso se trata de conjugar el principio de participación con las exigencias de la profesionalidad. Es decir, asegurar que los profesionales más adecuados, los más comprometidos, sean elegidos para el ejercicio de la dirección. Un liderazgo compartido con los niveles intermedios de forma que no es un trabajo individual sino el trabajo de un equipo que apuesta por un proceso de cambio y de mejora y un proyecto conjunto. Actualmente, contamos con una lógica colegial de carácter corporativo, que opta generalmente por el “laissez faire”.

En su opinión la dirección actual tiene pocas posibilidades de optar por el liderazgo pedagógico y se limita básicamente a la gestión. El problema es que si la LOE y la LOMCE reconocen que debe ejercer la dirección pedagógica hay una grave contradicción. El liderazgo escolar exitoso se basa en establecer una buena dirección (un proyecto), desarrollar al personal del centro (creando comunidades profesionales de aprendizaje), rediseñar la organización y gestionar la enseñanza y el currículum.

El marco español para la buena dirección escolar surge de la colaboración con FEDADi, FE-DEIP y FEAE, y puede ser una buena herramienta porque parte además de la iniciativa de los propios directivos. El camino de la profesionalización debe ir incorporando etapas como el acceso con un perfil, una formación y una práctica específica; la autonomía en el ejercicio de la dirección; el compromiso ético por la mejora; y la percepción social e institucional de la relevancia de la función directiva.

Los buenos centros requieren según Fullan reposicionar el rol de director como líder pedagógico general de manera que maximice el aprendizaje de todos los profesores, y a su vez, de todos los estudiantes. El director es el agente clave del cambio.

Dña. Sandra Vázquez, profesora de la Universidad de Zaragoza, interviene primero para agradecer al CEA la posibilidad de colaborar en esta comisión y a continuación comparte con el ponente la visión crítica que ha presentado de la situación de la dirección de los centros educativos. Piensa además que es la crítica la que puede ser motor de cambio. Considera que hay un exceso normativo, particularmente de leyes orgánicas, y una escasa aplicación. Pregunta al ponente cómo pueden introducirse en la legislación los cambios hacia una profesionalización de la dirección escolar. Cree que hay miedo entre los docentes a la idea de liderazgo educativo por su complejidad.

D. Antonio Bolívar, comparte que el término liderazgo cuesta. De hecho, en Francia ni siquiera existe el término. Es un término empresarial al que nos estamos acostumbrando poco a poco. El líder en definitiva es el que mueve a una organización. También nos hemos ido acostumbrando al concepto de rendimiento de cuentas. Se trata de conjugar la tradición de la que venimos, teniendo claro al lugar al que queremos llegar. La dirección en toda España, en estos momentos ya no es la misma. Algunas Comunidades han introducido cambios. Sin embargo, las 24 medidas del Ministerio no avanzan en esta línea. Han considerado que era un tema conflictivo y han intentado obviarlo. La ley debería abrir un horizonte ilusionante, sin embargo, no se está aplicando como se debería. La ley debería apoyar que los mejores entrarán en la profesión y los mejores de entre ellos fueran a la dirección. Cataluña y País Vasco están dando pasos, pero son parciales, tenemos miedo a entrar en este tema, la Administración debe estar para el alumnado



D. Fernando Andrés, consejero y coordinador de la comisión, agradece la intervención y pregunta sobre un tema concreto. En Aragón es especialmente grave la falta de candidaturas a la dirección de centros, más del 70% de las direcciones se nombran por procedimiento extraordinario y en principio en contra de su deseo. ¿Cómo se puede hacer atractiva la dirección de los centros? ¿Cómo se puede revertir la situación?

D. Antonio Bolívar considera que los mismos directores señalan que no compensa. La compensación económica es muy baja, requiere una gran inversión de tiempo durante el curso y en el verano. Lo primero sería compensar adecuadamente. Lo segundo que abriera un horizonte de desarrollo profesional. En cada Comunidad Autónoma las condiciones son diferentes, en Andalucía se pueden repartir las horas de dedicación a tareas directivas entre los miembros del equipo. Eso permite que, si el director no quiere dar clase, lo puede hacer.

Dña. Sandra Vázquez comenta que precisamente en una entrevista realizada un director de un instituto complejo en el que se ha producido una importante transformación, manifestaba que precisamente lo que no quería era dejar de dar clase para no perder el contacto y la conexión con el alumnado y la realidad de su centro. Hay directores que necesitan esa compensación, pero otros necesitan otras diferentes.

D. Antonio Bolívar lo confirma y considera que depende de muchos factores, entre otros, de las dimensiones del centro. Nunca se ha solicitado que el director no dé clase por parte de las asociaciones. Lo importante es hacer atractivo el ejercicio de la dirección. Se necesita reconocimiento de los compañeros, las familias, la Administración, aunque no es inmediato.

Dña. Nieves Burón, técnica de FAPAR, cuestiona también la pérdida de docencia de los directores. También le genera muchas dudas el tema de la autonomía ya que cree que hay muchas decisiones que se pueden adoptar desde los centros, pero se espera a que la inspección o alguien de la Administración diga qué hay que hacer y cómo. Por eso cuestiona qué tipo de autonomía se pide y para qué, cuando alguna de la que se dispone no se ejerce. Las familias tienen claro que cuando en un centro hay un equipo que lidera, el centro funciona y las familias confían.

D. Antonio Bolívar cree que la conexión con el aula no tiene por qué perderse. Su experiencia le dice que hay buenos directores que han tenido que dejar la función directiva cuando cumplieran el periodo establecido. El saber hacer adquirido deja de servir si se pone un límite al tiempo de ejercicio, se convierte en un paréntesis. La conexión está también en la sala de profesores. Por su parte la autonomía es necesaria para la toma de decisiones, es la ley de Cataluña y un decreto que lo desarrolla, permite que la autonomía esté ligada a la evaluación del director. Señala la importancia del contrato-programa. La perspectiva burocrática heredada en España no funciona.

D. Ángel Lorente, inspector de educación jubilado, cree que los conceptos no han cambiado con el tiempo. Pregunta por la formación inicial, tras el modelo obligatorio de la LOMCE, hay algún estudio que indique si ha servido para la mejora.

D. Antonio Bolívar contesta que hay algún estudio, pero en su opinión la formación obligatoria no ha contado con mucho apoyo, es un modelo muy escolarizado. Cree que un modelo basado en la mentoría de directores experimentados funciona mejor, es además un reconocimiento al saber hacer de ciertos directos. Algunas universidades han creado un master sobre la dirección, pero no obligatorio.

D. Jesús Garcés, agradece la asistencia y cierra la sesión.



En los momentos de máximo seguimiento asistieron 31 personas.



2.2. Intervención en la sesión del 28 de noviembre: D. Joaquín Conejo.

Dña. Amparo Jiménez, vicepresidenta del CEA, da la bienvenida a los asistentes y presenta al ponente. Joaquín Conejo es profesor de Latín y de Formación y Orientación Laboral. Ha sido secretario, jefe de estudios y director del IES Andalán de Zaragoza. Entre los años 2015-2019 fue Jefe de Servicio de Formación del Profesorado y actualmente es Jefe de la Unidad de Formación del Profesorado y Coordinación Educativa. Ha sido miembro de este Consejo Escolar entre los años 2016 y 2021. Y también, actualmente, es profesor asociado de la universidad de Zaragoza e imparte clase en la Facultad de Educación.

D. Joaquín Conejo agradece la invitación de participar de nuevo en el CEA y titula su ponencia *Formación y función directiva en centros de titularidad pública*. En primer lugar, distingue entre formación inicial y formación permanente, y la formación inicial es habitual en los países europeos. También en todas las Comunidades Autónomas (CCAA) se hace formación inicial porque es una normativa nacional. Comenta que están trabajando en definir el marco de competencias profesionales del docente con otras Comunidades.

El Real Decreto 894/2014 marca un antes y un después en la formación de las direcciones, esta norma establece la formación que debe tener una persona que quiere ejercer la función directiva. Anteriormente, en 1995 ya había una norma sobre formación, establece un mínimo de 70 horas y debe abordar asuntos relacionados con la organización y gestión de centros. Además, debía haber una evaluación para la acreditación para la dirección. Con la LOE (2006) primero seleccionaban y luego se hacía un curso sobre competencias para el desempeño de la función directiva. En Aragón era de 100 horas, en Cantabria 20 horas o en Asturias no llegaban a 40; los contenidos eran muy heterogéneos si se comparan entre CCAA. Hubo una situación determinada por la diversidad, no solo en horas, también en contenidos, algunas Comunidades se abordaba el liderazgo pedagógico, en otros la dinamización de centros, convivencia, evaluación...

La LOMCE (2013) exige el curso de formación previo a la candidatura, de forma que nadie podía presentar proyecto de dirección sin estar acreditado. Era un requisito. Exigía también al menos 5 años de funcionario de carrera y 5 años en alguna de las etapas educativas del centro. Al año siguiente sale el Real decreto 894/2014 que incluía los siguientes aspectos:

- El Gobierno regula para todo el Estado y deja margen para que las CCAA añadan, pero no sustituyan.
- Formación obligatoria para acceder a la Dirección:
 - Curso de formación para la Función Directiva. (mínimo 120 h)
 - Curso de actualización para la Función Directiva. (mínimo 60 h)
- Exenciones: Máster o título de postgrado, ambos de carácter oficial, sobre dirección y gestión de centros docentes, quedarán exentos de la realización y evaluación de todos los módulos troncales y de los módulos específicos que determine la Administración educativa convocante, a excepción del Módulo VI: proyecto de dirección.
- Moratoria de 5 años desde la LOMCE para su entrada en vigor y caducidad a los 8 años.
- Lo podía impartir el Ministerio de Educación, INTEF, las CCAA y Universidades autorizadas (UNED)
- Coordinado con Inspección Educativa y organizado por una comisión específica.



En Aragón se amplía a 140 horas y en la siguiente gráfica están representados el número de docentes acreditados

	Curso Función Directiva	Curso Actualización Función Directiva
2014-2018	330	157
2018-2019	65	43
2019-2020	56	77
2020-2021	77	32
TOTAL	528	309
2021-2022		70 (22 designados)
2022-2023		81 (de 101)

Los contenidos troncales que se mantienen en la actualidad:

- Módulo I: Marco normativo aplicable a los centros docentes.
- Módulo II: Organización y gestión de centros docentes.
- Módulo III: Gestión de los recursos del centro docente.
- Módulo IV: Factores clave para una dirección eficaz.
- Módulo V: Rendición de cuentas y calidad educativa.
- Módulo VI: Proyecto de dirección.

En su opinión tiene tanto contenido que habría para un Máster. El módulo VII es autonómico, particular de Aragón, y se denomina: Innovación, equidad e inclusión y supone otras 20 horas:

- Becas y ayudas al alumnado.
- Educación inclusiva: modelos de respuesta.
- Convivencia escolar e igualdad.
- Planes, proyectos y programas de innovación.
- Bilingüismo.
- Competencia informacional y digital.
- Participación y escuela rural.

El contenido del curso de actualización, es para los que ya tienen experiencia y los módulos son los mismos pero contenidos más reducidos. Como la certificación caduca, cada ocho años hay que hacer el curso de actualización. Como las primeras acreditaciones se hicieron en 2015, el año que viene empezarían a caducar.

Los docentes al terminar el curso hacían unas encuestas de valoración y el ponente hizo un resumen de los resultados de la encuesta del curso del 2020. La encuesta es a los asistentes al curso de 140 horas, y en su mayor parte, de forma telemática por la pandemia:

- Experiencia en la función directiva como director o directora: el 40% carecía de experiencia y solo el 14% desempeñaba la dirección. Un 34% desempeñaba algún puesto.
- 38 horas fueron presenciales y el 78% consideraba que era un tiempo adecuado.
- La visita a los centros fue de 10 horas y se valoró excesivo por un 6%, insuficiente por el 18% y adecuado por el 76%.



- Las 82 horas no presenciales se consideraron adecuadas por el 82% y excesivas por el 16%.
- La metodología del curso era adecuada para el 64% y mejorable para el 34%.
- La asistencia a las sesiones presenciales supone un esfuerzo muy alto para el 18%, alto para el 64% y normal para el 18%.
- Las sugerencias de mejora se dirigen a reducir la presencialidad, mejorar la conexión con la práctica diaria, más presencia de directores contando su día a día, menos carga de trabajo y mejor seguimiento del proyecto de dirección.

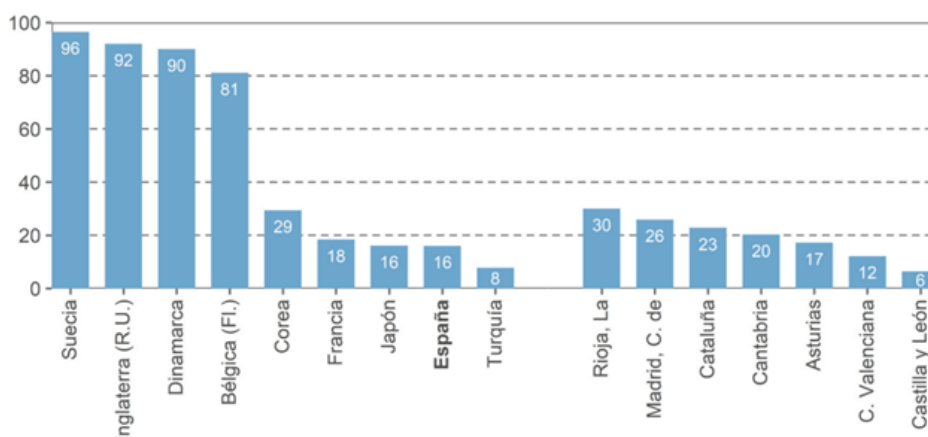
Posteriormente, con la LOMLOE (2020) cambian las condiciones: no es requisito tener un curso de formación inicial, tenerlo es un mérito. Se puede presentar proyecto de dirección, aunque no se haya hecho el curso. En el caso de ser seleccionado el candidato deberá hacer el curso de formación inicial. Se hace un curso exprés, de abril a junio, el de 140 horas en dos meses. El grado de éxito del curso es muy alto porque ahora los que acuden están motivados.

Volviendo al cuadro anterior, considera que en Aragón hay unos 1.000 docentes acreditados, es decir uno de cada 17 docentes. En el primer curso que se hace con la LOMLOE, en el 2021-2022, hay 22 candidatos y el curso se completa con otros 48 docentes.

Aquí hace un paréntesis para recordar que el Real Decreto emana de un artículo de la Ley, la LOMCE, que ha sido derogado, sin embargo, nadie parece interesado en modificar la norma y se mantiene vigente.

El curso, tal como está diseñado, no sigue el esquema de los módulos porque se entiende que es demasiado rígido, aunque el resultado final incluye todos los contenidos. En estos momentos la gestión del curso la realiza el CP Sanz Briz de Teruel y una parte importante son profesionales de Teruel.

Figura 2.3. Autonomía de los directores. Educación Primaria

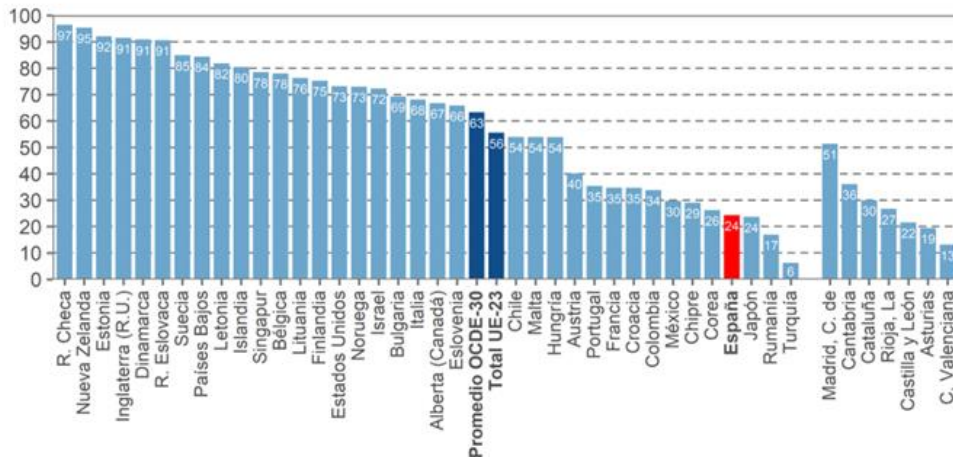


La LOMLOE establece también que las personas nombradas con carácter extraordinario deben realizar también el curso. En 2022 el curso se completa con docentes designados por la Administración hasta un total de 101, pero solo terminan el curso 79. El curso actual es todo telemático: seis sesiones se hacen en sincronía, tres de mañana y tres de tarde. De momento no hay cursos de actualización.



En un futuro la idea es revisar con la Dirección de la Inspección de Educación (DIE) los contenidos del curso, revisando las sesiones asíncronas e incorporando foros participativos. Otra idea es descomprimir para que los cursos no se conviertan en un intensivo, empezando por lo urgente y siguiendo con temas más generales. Si es posible les gustaría trabajar con otras CCAA un nuevo Real decreto. Están pensando también en dar formación para otros puestos directivos porque no hay formación inicial ad hoc. Incorporar la mentorización, cambiando el sistema.

Figura 2.4. Autonomía de los directores. Educación secundaria



Por último, presentó unas tablas del informe TALIS sobre autonomía de los directores, diferenciando Primaria y Secundaria. En Primaria España se sitúa en una posición baja, y por CCAA, La Rioja encabezaría la autonomía de los directores y directoras. En el caso de Secundaria, de nuevo España se sitúa en las posiciones más retrasadas y la Comunidad de Madrid destacaría entre los diferentes territorios. Considera que la autonomía es muy importante para el desempeño de la función directiva.

En cuanto a la formación permanente, señala que ha habido seminarios por zonas, por cargos, cursos técnicos de SIGAD o GIR, educación emocional, liderazgo...

Dña. Amparo Jiménez agradece la intervención y la información aportada sobre la formación inicial y permanente de los directivos. Y aprovecha para preguntar ¿qué más hace falta para que los docentes se animen a presentar candidaturas?

D. Joaquín Conejo entiende que hace falta inicialmente que te guste la gestión, además considera que es importante tener un buen conocimiento del centro, ganas de mejorarlo... Pone como ejemplo una empresa privada para ver las diferencias económicas que hay entre un empleado y un jefe, más del doble. El lado económico cree que puede generar más interés, la diferencia entre la persona que ejerce la dirección y un docente es muy pequeña. Considera que somos muy vocacionales y nos encanta nuestra profesión, pero trabajamos para ganar dinero. Cree que tanto lo económico como el aspecto de la autonomía del director son muy importantes. Cree además que una vez que eres director, pasar en tu mismo centro a ser un docente sin más es otro problema importante. Considera que un mayor reconocimiento económico y social, y una mayor autonomía a la persona o al equipo que mejor conoce el contexto de un centro, facilitarían la gestión. La dirección necesita del respaldo de los docentes por un lado y del respaldo de la Administración por otro.



D. José María Cabello, consejero en representación del Partido Popular, quiso reforzar la idea de cambio y la metodología de la mentoría. Cree que la formación entre iguales es la más potente y tiene más recorrido porque se apoya en un refuerzo prolongado.

D. Joaquín Conejo comenta que en su caso personal fue un compañero de su departamento el que hizo de forma informal una mentoría en sus primeros pasos como secretario de instituto.

Dña. Alejandra Escalada, directora del CEIP de Alfamen, afirma que en la zona rural hay una gran colaboración, aunque no se denomina mentoría, a través del teléfono o de los grupos de WhatsApp. Comenta que en el FEDEIP se está abordando la idea de la mentoría y de la profesionalización de la dirección.

Dña. Nieves Burón, técnica de FAPAR, pregunta que va a pasar con las acreditaciones que caduquen.

D. Joaquín Conejo explica que sobre las acreditaciones no hay nada decidido, aunque entiende que algo de actualización debe haber porque en 8 años cambian muchas cosas.

Dña. Nieves Burón discrepa en la comparación entre la empresa privada y la dirección de los centros públicos. Aunque puede compartir que las direcciones de los centros no estén suficientemente pagadas teniendo en cuenta la responsabilidad que se les exige. Añade que tiene la duda de cómo se forma a las direcciones de los centros concertados.

D. Joaquín Conejo desconoce la mayor parte del tema, pero sí que sabe que la FERE organiza cursos de dirección, aunque desconoce en qué condiciones y si son obligatorios. El Real decreto regula los centros públicos y no hace referencia a los centros concertados.

Dña. Nieves Burón se sorprende que los centros educativos que tienen competencias educativas similares, las funciones directivas tengan una formación diferente.

D. Joaquín Conejo asegura que los cursos que ellos organizan van dirigidos exclusivamente a directores y directoras de escuelas públicas. Sabe que se hacen también cursos en el ámbito de la concertada, pero desconoce si son obligatorios, si son un requisito o quien los debe realizar.

Dña. Nieves Burón comenta que según la información que ha dado en el último curso se habían inscrito 101 y se habían acreditado 79, lo que significa que hay 22 personas que están en la función directiva sin acreditación.

D. Joaquín Conejo le contesta que de las 22 personas algunas han aducido cuestiones de conciliación, pero desconoce si al no tener la competencia serán nombrados otra vez o no.

Dña. Nieves Burón recuerda que en la sesión anterior ya dijo que la autonomía de centros le genera muchas dudas porque cree que no se ejerce realmente la que se tiene. Considera que con la autonomía que hay se puede trabajar, independientemente de que se pueda reclamar más. Pero duda que se sea el mayor de los problemas que tiene la función directiva en este momento. Quizá sean héroes y no hay que pedir heroicidades a nadie.

D. Joaquín Conejo reconoce que en su experiencia como director sí que ha tenido problemas de autonomía, por ejemplo, con docentes que no cumplían. No hay herramientas para



afrontar estos problemas. Cuando un docente tiene dificultades no puedes reubicarlo o proponerle alguna solución. También hay centros que están metidos en una metodología específica y llega un docente que la desconoce y debes confiar en su buena voluntad.

D. Héctor Almazán, consejero representante del profesorado de la pública por CGT, comenta que no echa de menos autonomía desde el punto de vista de la disciplina, lo que echa en falta es valentía por parte de los equipos directivos y derivar lo que hay que derivar a otras instancias superiores. En todo caso un interino que dé problemas solo lo tienes hasta final de curso. Echa en falta autonomía en la organización curricular, por ejemplo, no se puede decidir la creación de una materia que antes sí se podía. O más autonomía en la gestión del profesorado, los permisos no se pueden decidir en el centro, una posibilidad que permitiría reconocer y distinguir el trabajo de algunos docentes frente al de otros.

D. Joaquín Conejo opina que el director de Secundaria tiene potestad de nombrar a los jefes de departamento, pero si te dicen de un departamento que le toca a uno determinado, aunque no te cuadre a ti.

D. Héctor Almazán dice que él y sus compañeros del equipo tienen clarísimas esas competencias y se ejercen o no en función de los equilibrios internos de la micropolítica del instituto.

Para **D. Joaquín Conejo** un jefe de departamento está en la Comisión de Coordinación Pedagógica y forma parte de tu equipo de trabajo, de la gobernanza del centro.

D. Héctor Almazán discrepa y dice que la CCP no es un comité federal.

D. Joaquín Conejo, sin embargo, opina que no son unos meros transmisores de información y en la CCP se abordan temas de relieve para el centro.

Para **D. Héctor Almazán** se abordan temas importantes porque es tradicional, pero no porque sea un órgano de gobierno. Y esta es una de sus discrepancias en los dos centros en los que ha formado parte del equipo directivo. Parece que la CCP sea un consejo de ministros. Respecto a las razones por las que los docentes no se presentan a la dirección opina que, entre otras cosas, hay una falta de cariño, “amor” institucional, no de las personas concretas con las que te toca trabajar... La Administración te trata mal como organización: a la hora de diseñar los cupos, de trabajar las plantillas, a la hora de tomar decisiones. Este año se ha encontrado que ha tenido que pedir sustitutos y le faltaba documentación, no llegaban, y nadie le informaba. La información solo llega por la web. Los programas no salen adecuadamente. También considera que la compensación económica es pequeña, en su centro de alrededor de 1.400 alumnos y 125 profesores, cree recordar que el complemento de dirección está en torno a los 500 o 550 euros.

D. Joaquín Conejo opina que no solo es eso, también son menos vacaciones, toca trabajar en julio y la última semana de agosto.

D. Héctor Almazán señala que además es la carga de trabajo, pero, sobre todo, porque se hacen las horas que haya que hacer y la responsabilidad asociada al centro. Entiende que no sería la primera vez que muere un crío o se mata.

Para **D. Joaquín Conejo** son muchas responsabilidades las que acompañan al cargo de director.

D. Héctor Almazán señala que por eso habla de poco cariño. La semana pasada se acordaron mejoras sustanciales en un acuerdo sindical, la reducción de la jornada y la jornada para



mayores de 55 años. En ninguno de los dos casos los equipos directivos van a obtener un beneficio, trabajarán igual y en las mismas condiciones. Por eso cree también que los directivos aguantan un par de años y lo dejan. Tampoco hay carrera profesional de ningún tipo y solo el director consolida un porcentaje del complemento.

Dña. Alejandra Escalada le recuerda que son el 25% a los 4 años y el máximo es en 12 años un 60%.

D. Joaquín Conejo apunta además que se cobran cuando dejas de serlo, cuando casi te jubilas.

Para **Dña. Alejandra Escalada** no debería ser al final sino cuando se van cumpliendo.

Dña. Gema Tomás, consejera representante del profesorado de la pública por el CSIF, recuerda además que, si vuelves a ser director después de haberlo dejado un tiempo, lo dejas de cobrar y empiezas de nuevo el proceso, empiezas de cero.

Para **Dña. Alejandra Escalada** es mientras estés, cuando te jubilas se acabó. En el caso de estar de director hasta la jubilación, no se cobra nunca.

D. Héctor Almazán recuerda además que cuando un compañero del equipo coge la baja hay que pelear para que se cubra su horario de dedicación al cargo. Lo terminan cubriendo, pero después de mucho discutir. Además, el compañero que hace la sustitución no cobra el complemento, el de director se termina cobrando, pero el resto del equipo que sustituye no cobra.

D. Joaquín Conejo opina que al menos hay una concienciación de que no puede ser que se nombren 100 personas para ejercer el cargo de forma extraordinaria, incluso la Administración ya empieza a ser sensible a este problema.

D. Héctor Almazán recuerda que antes había unos seminarios de equipos directivos y los cursos técnicos eran muy apreciados. Alguno se sigue haciendo, pero son fundamentales para la gestión. Además, no le parece adecuado que todo se resuelva en grupos de WhatsApp: convocatorias, gestión, etc.

D. Juan Antonio Rodríguez, director del CEIP de Alpartir, agradeció al CEA la oportunidad de participar. Respecto a la autonomía recuerda la gestión de la borrasca Filomena que los centros no pudieron decidir teniendo en cuenta la afectación de sus localidades. Según el último informe del CEA en la zona rural en el 80% de los centros no ha habido candidaturas. Considera que no se puede hablar de éxito en los cursos si luego no tienen impacto en los centros. La clave es saber de todos los que hacen el curso cuántos se presentan a directores.

D. Joaquín Conejo le responde que efectivamente sería bueno saber cuántas de las personas acreditadas han presentado candidatura, pero no do posee el dato.

D. Juan Antonio Rodríguez pregunta si ¿el CEFyCA no tiene recogida esa información?

D. Joaquín Conejo le contesta que puede preguntar, pero no cree.

D. Juan Antonio Rodríguez quiere dejar constancia de que el CEFyCA debería hacer el seguimiento de esta información. Añade que el liderazgo pedagógico está bien, pero luego la carga burocrática de la gestión es abundante, el 80% del tiempo. Comenta que en la Comunidad Valenciana hay auxiliares administrativos itinerantes en el ámbito rural. Sin embargo, en su caso, como director tiene que hacer todas las tareas de contabilidad. Generalmente se argumenta



que no depende del Departamento de Educación sino de Función Pública, y no se ofrece una solución.

D. Joaquín Conejo le contesta que es más fácil tener un profesor más de cupo que un administrativo y comparte las dificultades para disponer de personas que realicen esta función.

D. Juan Antonio Rodríguez recuerda también la existencia de seminarios de equipos directivos por centros de profesorado o por comarcas y considera que sería bueno recuperarlos y generalizarlos por todo el territorio.

D. Joaquín Conejo recuerda que ese seminario de Valdejalón se mantiene y toma nota en lo que se refiere a su responsabilidad.

D. Alfonso Cortés, maestro jubilado, agradece al CEA la invitación. En su opinión cree que hay una enorme desafección a la función directiva y eso es muy preocupante. Los cursos de formación son necesarios, pero no son suficientes. La mentoría o tutoría entre iguales de directores con experiencia puede ser muy eficaz. Aunque jubilado sigue siendo tutor en el INTEF en algunos cursos de liderazgo pedagógico, pero entiende que si el 80% del tiempo se dedica a burocracia no puede haber liderazgo pedagógico. Así el director no tiene tiempo para liderar. Lo primero además sería que sus compañeros lo reconocieran como líder, y eso se gana con la confianza que llega desde abajo. En su opinión se habla poco de compartir el proyecto de dirección. No cree que dependa de hacer un excelente curso formativo o un excelente proyecto, el liderazgo debe ser distribuido y apoyarse en el profesorado del claustro. Seguramente cree hará falta cobrar más, pero lo importante es el modelo de dirección que queremos y para eso hacen falta decisiones.

Dña. Gema Tomás agradece la exposición al ponente, también cree que la carga burocrática es muy grande y apuesta por más formación al resto de miembros del equipo directivo. Cree que los acuerdos de remuneración de los equipos están ya desfasados y sería necesaria una revisión y su negociación. Cree que el problema de falta de candidatos a dirección es un problema complejo y que no se debe a un solo factor, que se necesitan equipos de trabajo.

D. Alfonso Cortés comenta que en sus tutorías en el INTEF cada vez más personas señalan la necesidad de seleccionar al personal del centro ya que entienden que no se pueden exigir proyectos de mejora sin un claustro comprometido.

D. Fernando Andrés recuerda que en la próxima sesión contaremos con un inspector de Cataluña que contará el modelo catalán en el que hay algunos aspectos de los mencionados que allí ya se aplican, aunque sea de una forma parcial.

Dña. Amparo Jiménez agradece la participación y despide a los asistentes.

En los momentos de máximo seguimiento asistieron 24 personas.



2.3. Intervención en la sesión del 13 de diciembre: D. Eduard Mallol.

D. Jesús Garcés, presidente del CEA, da la bienvenida a los asistentes y presenta al ponente. D. Eduard Mallol es inspector de Educación en el Vallès Occidental de la Generalitat de Catalunya. Maestro con varias especialidades (Infantil y Música) y licenciado en Psicopedagogía. Master en Dirección y Gestión de Centros Educativos. Ha trabajado como docente en la escuela concertada Anna Mogas de Granollers, en el CEIP Guerau de Liost de Les Franqueses del Vallès y en el IES Domus d'Olivet de Canovelles. Ha coordinado formación para directivos y el Postgrado de Direcciones y Servicios Educativos dirigido por Joan Teixidó y organizado por la Fundació Universitaria Martí l'Humà. Actualmente además de inspector, preside el Forum Europeo de Administradores de la Educación de Catalunya.

D. Eduard Mallol agradece la presentación y la oportunidad de echar la mirada atrás a la normativa para iluminar el momento actual. Ha pasado ya una década desde que empezó el cambio de modelo en Cataluña y su idea es repasar la legislación, pero también abordar algunos momentos importantes y algunas estrategias que han impulsado el modelo. Señala que no cree que sean el modelo a seguir y que cada comunidad autónoma debe ir creando su modelo propio adaptado a su contexto.

La LOE (2006) abre las puertas a la modernización del sistema educativo y a la autonomía pedagógica, y la LOMLOE (2020) la refrenda. Los equipos directivos con capacidad estratégica pueden planificar donde quieren dirigir su centro y señalar el éxito escolar como un propósito fundamental. La LOE habla también de otros aspectos esenciales como son el rendimiento de cuentas, la cultura de la evaluación interna y externa y la participación. En 2009 hubo voluntad de alcanzar un pacto para la educación y el resultado fue bueno ya que logró que el marco legislativo permanezca hoy en 2022.

Fruto del acuerdo se aprueba la Ley de Educación de Cataluña (LEC) que recoge como uno de los principios básicos del sistema escolar la autonomía de los centros. El art. 90 recoge la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión de recursos humanos y materiales de los centros. Establece que los órganos de gobierno de cada centro, garantizando siempre la equidad y la excelencia de la actividad educativa, pueden además fijar algunos objetivos adicionales, definir estrategias para conseguirlos, establecer una organización y definir los procedimientos para aplicar ese proyecto educativo. Se pone el acento en el proyecto educativo de cada uno de los centros.

La LEC unifica el llamado servicio público de educación considerando todos aquellos centros sostenidos con fondos públicos. Y la legislación se dirigía tanto a la escuela pública como a la concertada, aunque diferenciando algunos aspectos como por ejemplo la selección de las direcciones de los centros.

Como desarrollo se aprueba el decreto 102/2010 de autonomía de centros y el decreto 155/2010 de dirección. El primero, desarrolla un marco con una gestión muy descentralizada, para que los centros pudieran adaptarse a su entorno. Se habla de la autonomía del centro educativo, no de la autonomía del director, y se desarrolla a partir del proyecto educativo y después de un proyecto de dirección. En el ámbito pedagógico, los centros pueden concretar objetivos, competencias básicas, contenidos, métodos pedagógicos y criterios de evaluación propios, contextualizados a su entorno. En el ámbito organizativo se puede desarrollar una organización propia, unas normas que tienen rango de ley dentro del centro y son de obligado cumplimiento para las personas que trabajan en el centro. En el ámbito de gestión se estableció la posibilidad



de acuerdos de corresponsabilidad entre los centros y la Administración; los acuerdos llevaban, en su momento asociados, recursos de personal, económicos y de formación. En cuanto a la gestión de personal, la dirección no propone, efectúa nombramientos y redacta resoluciones en algunos aspectos. Se pretendía que los proyectos educativos fueran singulares y se adaptaran al alumnado, a las familias y a los docentes y sus aspiraciones. La administración tenía como función garantizar la unidad del sistema, coordinar e impulsar propuestas. Los acuerdos de los consejos escolares, de los claustros y la normativa establecen los límites y los instrumentos para alcanzar los objetivos.

Los documentos de los centros tienen una base de planificación estratégica y parten de una diagnosis, de una evaluación del contexto y promueven unos objetivos y se desarrollan mediante unas estrategias y unos objetivos más concretos. Además, se cuenta con unos indicadores de proceso, de progreso y de impacto. No solo es una nueva jerga, se trata de favorecer que todos vayan a una y que los documentos se lleven a cabo de forma participada. Los documentos básicos son el Proyecto Educativo de Centro (PEC), pero también el Proyecto de Dirección que concreta aspectos del PEC; las Normas de Organización y Funcionamiento del Centro; la Programación General Anual; una Memoria Anual y el Presupuesto. La realidad cambió y los centros singularizaron sus documentos.

Con el decreto 155 las direcciones pasan a ser los responsables de la organización, del funcionamiento y de la administración, y también de la dirección pedagógica como jefe de personal. Se concibe como un trabajo de equipo directivo y de liderazgo distribuido.

Poco a poco se ve que es necesaria una dirección más profesionalizada, más formada y con capacidades y competencias especiales. Un buen maestro no tiene por qué ser un buen director, pero un director sí que tiene que ser un buen maestro.

El presidente del CEA mostraba en la presentación su preocupación por la falta de candidaturas. He consultado en Cataluña que pasó el curso pasado y hubo 200 vacantes, lo que supone alrededor de un 12% de los centros, es decir, la dirección es estable en casi un 90%.

En Aragón se hace la valoración de la función directiva con una lógica cronológica que me parece más oportuna que la de Cataluña, se hace en el primer trimestre. La evaluación es solo de los tres primeros cursos. En Cataluña la evaluación se hace al final de curso con los problemas que genera si la evaluación es negativa.

En Aragón además de los méritos tiene mucha importancia a que el proyecto de dirección se adecúe al proyecto educativo del centro. Se incorpora también un plan de formación. En Cataluña se sintetiza en cuatro aspectos muy parecidos: la diagnosis, unos objetivos a conseguir, unas estrategias o líneas de actuación y unos indicadores para la rendición de cuentas. Además, se valora también la capacidad de liderazgo, la capacidad para gestionar los equipos humanos (distribución de responsabilidades) y el trabajo colaborativo de los equipos dirigido al aprendizaje del alumnado. También se valora si hay procesos y estructuras participativas de la comunidad educativa y fomento de redes con el entorno.

En Aragón, en los nombramientos extraordinarios es preceptivo escuchar al consejo escolar y es importante el papel de la inspección.

La imagen de la inspección está cambiando porque su tarea está cambiando y considera que la inspección junto a la dirección son claves en la mejora educativa. La LEC puso al director



como autoridad pública al mismo nivel que la inspección, con capacidad para decidir y generar un entorno educativo válido.

En Cataluña, se acreditó a las personas en la función directiva con una prueba escrita, un proyecto y una entrevista. Solo se hizo en una ocasión y no se ha vuelto a convocar.

Una de las competencias que resulta más novedosa es la capacidad de gestionar el personal. El decreto 39/2014 llamado de plantillas, regulaba la definición de las plantillas y los directores participaban en la decisión de qué tipo de plantilla querían, que especialidades querían en función del proyecto educativo y el proyecto de dirección. También podían elegir si querían, en el caso de las sustituciones, quedarse con el primer docente de la lista u organizar entrevistas, con un procedimiento muy garantista, para elegir. Se podía valorar positivamente si ya había formado parte del claustro. Hay un rechazo sindical, pero hay directores que dicen que si quieren llevar a cabo un proyecto de dirección necesitan elegir a las personas; para rendir cuentas se necesitan herramientas adecuadas. Los interinos si no se adaptaban al proyecto, en colaboración con la inspección se podía valorar su continuidad o no (siempre condicionado a que la plaza no fuera ocupada por un funcionario). Desde hace 2 años cuando se produce una no continuidad se implica a la inspección que además hace un seguimiento. Muchas veces se adaptan al nuevo centro, pero en ocasiones la no continuidad se va repitiendo en varios centros y la inspección adopta decisiones que pasan por una evaluación y formación. El decreto permite perfilar plazas, por ejemplo, con dos especialidades (a veces, se hace la trampa de establecer perfiles pensando en personas determinadas). Se definieron diferentes perfiles: lingüístico, atención a la diversidad, de gestión de proyectos y servicios, lectura y biblioteca, inmersión, visual y plástica, dos especialidades de secundaria, metodologías globalizado... los centros demandaron estos perfiles. Mediante una Resolución se establecieron los procedimientos para tener estos perfiles.

Se establece también un modelo de evaluación objetiva, rigurosa, útil, reservada y transparente. Hay cuatro posibilidades de evaluación:

- El Periodo de Prueba Inicial (PPI): cuando se produce el primer contrato y en nombramientos de más de un mes.
- El Curso de Iniciación a la tarea docente: para nombramientos de un curso completo con 30 horas de formación y una tutorización durante seis meses con una evaluación al final.
- La Evaluación del profesorado que aprueba las oposiciones.
- Evaluación a iniciativa del centro como mejora. Se incide diferentes aspectos y la observación en el aula entre iguales juega un papel fundamental. No es fiscalizadora sino formativa:
 - Planificación de la actividad docente, currículum, programación, contenidos, criterios, adecuación a las necesidades de los alumnos.
 - Intervención didáctica. Metodología.
 - Evaluación del alumnado, instrumentos, criterios, seguimiento...
 - Gestión del aula.
 - Implicación en el proyecto educativo de centro.

El nivel de exigencia se incrementa en cada uno de los niveles. Cuando hay una evaluación negativa debe presentarse a una prueba de idoneidad en la que participa la inspección.



Destaca el Marco Español de la Buena Dirección en la que intervino FEDADi y el FEAE, como instrumento para la buena dirección, creando un sentido de responsabilidad compartida.

Otras estrategias del Departamento de Educación:

- Las evidencias, el sistema de indicadores de Cataluña. Datos básicos y otros como absentismo, bajas del profesorado, resultados... Indicadores e índices que a lo largo de los años permite ver la evolución. Esta recopilación de información permite adoptar decisiones de mejora. El Consejo Superior de Evaluación de Cataluña traslada información a los centros para la toma de decisiones.
- Los acuerdos de corresponsabilidad entre la Administración y los centros. Se dirigían a la lucha contra el abandono escolar prematuro, la equidad, mejorar los resultados particularmente en los entornos más desfavorecidos, desarrollar proyectos de excelencia que aportaran experiencias de calidad. Estos acuerdos iban acompañados de formación, recursos económicos o más profesorado. Solo duró un tiempo y la crisis económica lo cortó. En alguna comarca como en el Vallés Occidental los acuerdos se mantienen, aunque no tienen ninguna compensación.
- La innovación pedagógica es fundamental como mérito tanto en el impulso como en el reconocimiento de las personas implicadas.
- Los servicios educativos: los centros de recursos y de profesorado, de asesoramiento promueven la mejora en los centros.
- Cambio de modelo en la formación. Rendimiento de cuentas sobre las consecuencias de la formación en el aula.
- El trabajo en red en la formación entre iguales.
- Planes Educativos de Entorno. Acuerdos con los ayuntamientos para dinamizar entornos vulnerables.
- La influencia indirecta o capacidad de seducción en el entorno, con su ejemplo.

D. Jesús Garcés comenta que en Aragón no se ha conseguido una ley específica de educación, aunque sí que hay un consenso político y social de unos mínimos. Sin embargo, se puede avanzar sin una ley.

Dña. Gema Tomás, consejera representante del profesorado de la pública por el CSIF, agradece al ponente la intervención. Opina que algunas de las aportaciones son un ejemplo para mejorar, pero en otras discrepa totalmente como representante de un sindicato. Cree que la transparencia en la provisión de puestos docentes en todos los niveles es necesaria. Entiende que los equipos directivos necesitan docentes de confianza, pero que el hecho de que haya más de un 8% de docentes interinos en los centros, impide que pueda contar con un equipo para llevar a cabo su proyecto. Ve que en Cataluña la Administración ha dado muchas facilidades para que se puedan llevar a cabo los proyectos y pueda elegir. Muestra dudas sobre los complementos a los equipos directivos, cree que se espera mucho de ellos, pero desconoce si económicamente se compensa. Opina que en todas partes hay mucha carga burocrática y que el director es un docente más del claustro.

D. Eduard Mallo, contesta que desconoce si en la comparación entre Aragón y Cataluña qué territorio sale mejor parado. Considera que a nivel trabajo seguro que la situación es similar, y el complemento no cubre el esfuerzo. Si fuese por dinero, no habría equipos directivos. Añade que los programas no son obligatorios, que un proyecto de dirección no tiene por qué incluir



ninguna de las estrategias que ha enumerado. Los directores que se implican en programas complejos de mejora cobran lo mismo que los que no se implican en ninguno. Por poner una cifra, cree que el complemento de un director de un centro de infantil y primaria de dos vías estará sobre los 600 euros, jefatura de estudios la mitad. No es por dinero sino por compromiso, en la dirección se aprende mucho. Pregunta si se parecen los complementos.

D. Fernando Andrés, coordinador de la Comisión, le dice que en Aragón la cantidad es bastante menor.

D. Pascual Asensio, director del CEIP Augusta Bilbilis de Calatayud, reconoce que le ha sorprendido muchísimo la forma de contratación y la gran autonomía de los centros en comparación con Aragón. Opina que en Aragón los centros no tienen ninguna autonomía y suele ser una queja habitual entre los directores. Muestra su desacuerdo con Gema Tomás. Reivindica una mejora de las condiciones en el medio rural. Las facilidades de contratación que hay en Cataluña ayudarían en su opinión al medio rural porque los docentes no quieren ir. Este sistema permitiría que los docentes que se quieren quedar se puedan quedar. Pregunta si estos cambios que han introducido están reflejando mejoras en las evaluaciones internacionales y si los cambios se han introducido también en los institutos. Entiende que es muy difícil cambiar metodologías en los colegios si en los institutos se mantienen en el modelo tradicional de contenidos.

D. Eduard Mallo, contesta que, en los centros de máxima complejidad, los directores tienen más atribuciones y pueden retener aún más a los docentes que les interese o elegir a la mayoría del profesorado. Los resultados en este último año han ido a la baja sobre todo en matemáticas, aunque la causa principal ha sido la pandemia. A su entender lo más importante de las pruebas es poderte comparar a lo largo del tiempo, los resultados del centro en perspectiva temporal y ver la evolución teniendo en cuenta muchos factores. En cuanto a Secundaria cree que se están convenciendo y se están introduciendo metodologías también más globalizadas.

D. Jesús Garcés señala al ponente que en el chat hay algunas preguntas.

Dña. M^a Mar Vázquez, consejera representante del profesorado de la pública por el CSIF, agradece la exposición y discrepa también en la elección de cierto tipo de profesorado porque tenemos que ser garantistas con el sistema. En algunos sitios del Pirineo aragonés el concurso de traslados es más caro que incluso en Zaragoza. Reconoce que le ha sorprendido que se haga evaluación docente a funcionarios interinos, que le parece muy importante porque cuando hay dificultades y se ve que hay alguno que no es buen docente, en Aragón nadie hace nada y sigue. Una de las quejas de los centros es la excesiva carga burocrática. Reconoce, en cuanto a los complementos, que ella fue jefa de estudios en un instituto de especial dificultad y cobraba 200 euros. Opina que no sale a cuenta, la gente se agota y la Administración no lo pone fácil.

D. Eduard Mallo, contesta que él ha expuesto el marco teórico y legislativo que es interesante, pero reconoce que no funciona al 100%. En las zonas rurales, y contesta a una pregunta del chat, se intenta que 3 o 4 localidades tengan un mismo proyecto educativo y un mismo director. Entiende el cansancio de los directores, pero piensa que la mayoría se han dado cuenta que cuando un centro mejora si lo reflejan en un papel es mucho mejor. Además, tener por escrito un proyecto te refuerza. Las leyes educativas se hacen a partir de la experiencia. Se evalúa para aprender no para calificar.



D. Alfonso Cortés, docente jubilado y ex consejero del CEA, agradece la invitación y la posibilidad de asistir. Cree que a muchos directores les gustaría poder elegir a sus docentes y que las plazas que no están ocupadas por profesorado definitivo podrían cubrirse por este sistema, vinculado a los proyectos. Para asegurar la continuidad de los equipos directivos comenta que en algunos lugares los puestos del equipo son rotativos, se mantienen las mismas personas, pero cambian de puesto y así se consigue que la carga no recaiga siempre sobre la misma persona. Encuentra una contradicción entre ser líder de un centro y a la vez jefe de personal, para él la función principal de un director es la de ser líder pedagógico. Apoya la idea de liderazgo distribuido, los buenos proyectos deben ser consensuados con el claustro, deben ser elaborados en comisiones.

D. Eduard Mallo, reconoce que la figura del gerente en los centros privados está más definida, frente al coordinador pedagógico. Cree que el sistema público debe ser garantista, pero no puede fundamentarse exclusivamente en la antigüedad. Hay margen para valorar los méritos y para considerar que hay diferentes perfiles que pueden funcionar mejor en un centro o en otro y que la antigüedad no debe primar en la elección. Esto además ha hecho que algunos se formen en aspectos en lo que tenían carencias para poder optar a plazas que les interesaban más. En Cataluña también hay interinos que van de un lado a otro y no se adaptan a ninguno, es un problema que no tenemos resuelto. Necesitaríamos gestores de personal muy valientes, solo en casos muy extremos en los que todo el mundo lo ve, se actúa. Seguimos siendo muy corporativos. Añade que ha visto preguntas en el chat sobre los modelos de liderazgo de las ZER y reconoce que no las conoce a fondo. **D. Juan Antonio Rodríguez**, director del CEIP Ramón y Cajal de Alpartir, ha dejado una pregunta sobre si tiene programas de mentorización, pero no entiende a qué se refiere.

D. Fernando Andrés aclara que se refería a la mentorización de directores noveles, un sistema de acompañamiento por parte de directores con experiencia.

D. Eduard Mallo contesta que hay un programa que se llama AvalDir, Evaluación de la dirección, con acompañamiento desde el primer año. La inspección tiene durante el primer año una tarea de acompañamiento y asesoramiento. Se realiza una evaluación formativa: competencias directivas, liderazgo... también se hace un seguimiento de la documentación. En Cataluña hay una Subdirección General de la función directiva que tiene el mismo rango por ejemplo que la Subdirección General de la Inspección. Esta Subdirección ha desarrollado un proyecto de formación para directores noveles muy completo. Los tutores son directores experimentados.

En los momentos de máximo seguimiento asistieron 28 personas.



2.4. Intervención en la sesión del 24 de enero: Dña. Pilar García Madruga.

D. Jesús Garcés, presidente del CEA, da la bienvenida a los asistentes y presenta al ponente. Dña. Pilar García es la presidenta de la Asociación de Directores y Directoras de Institutos de Educación Secundaria de Aragón (ADIAragón). Es asimismo directora del IES Clara Campoamor de Zaragoza. Ha sido previamente jefa de estudios del instituto durante más de 10 años. Es licenciada en Biología y profesora de Secundaria de Biología y Geología.

Dña. Pilar García agradece la invitación a participar en la Comisión del CEA y espera haber acertado con los contenidos que va a presentar. Señala que va a hablar en parte en su nombre y en parte como presidenta de ADIAragón. En primer lugar, destaca que trabaja en un centro en el que asisten a diario casi 1.000 personas, más de 800 son el alumnado y la mayor parte menores, 84 son docentes y 11 forman parte del personal laboral. Además, tienen 39 grupos, todos heterogéneos, para garantizar la equidad y la igualdad.

Destaca también su condición de funcionaria y su sujeción a la normativa, y muestra las competencias establecidas en la LOMLOE. Aprovecha para explicar de forma resumida los aspectos más importantes: cumplimiento de la normativa y responsabilidad legal, gestión económica, el contacto con la Administración, la dirección del personal, el liderazgo distribuido, la dirección pedagógica y la promoción de la innovación educativa y de la participación.

En cuanto al cumplimiento de la normativa considera que se trata de un tema abrumador ya que hay un número ingente de normas que regulan la educación y que se deben manejar habitualmente. En el momento que alguien se plantea elaborar y presentar un Proyecto de Dirección tiene que intentar plasmar una mejora dentro de la cultura del centro y el objetivo es repercutir en la mejora de la calidad y trasladar los objetivos pedagógicos, de organización interna y de funcionamiento.

Con la normativa llega también la burocracia. Entiende que la burocracia protege a la ciudadanía. Opina que una cosa es que la burocracia no exista y otra la cantidad de papeles y documentos que se deben abordar cuando se está en un equipo directivo. Desde el Proyecto Educativo pasando por el Proyecto Curricular, el Plan de Convivencia e Igualdad, el Reglamento de Régimen Interno, el Plan de Innovación, el Plan de Internacionalización, el Plan de Digitalización y los documentos anuales: la Programación General Anual, el Documento de Organización de Centro y la Memoria de final de curso. Algunos centros, el suyo no, tiene el PROA+ que gestionan fondos europeos y que plantean otros planes de mejora. Opina que podría haber alguna forma de simplificar todo este conjunto de documentación. Añade además la tarea de elaboración de los horarios.

Respecto a la gestión económica, destaca la elaboración de un presupuesto, en la primera quincena de septiembre, a partir de la dotación económica disponible y comunicada el uno de septiembre por la Administración, algo que, en su experiencia de más de diez años en un equipo directivo, nunca se ha producido en el plazo establecido. Excepcionalmente, además, en el curso 2020-2021, durante la pandemia no llegó a comunicarse a una buena parte de los centros. Teniendo en cuenta que ella es la máxima autoridad del centro, la responsable legal y la representante jurídica, manejar la asignación presupuestaria sin conocer la cantidad asignada es una gran dificultad. Desde la asociación de directores se viene reivindicando el subsanar esta anomalía. Por otra parte, como directora ejecutiva, así se considera, señala la necesidad real de recursos. En su opinión, todos los centros educativos necesitan recursos humanos, docentes y personal laboral, y recursos presupuestarios para abordar programas y mejorar las infraestructuras.



En cuanto al contacto con la Administración, señala que el primer contacto es a través de la página web del Departamento de Educación, también con el Servicio Provincial e inspección. En el caso de inspección considera que también tiene una sobrecarga de tareas y que eso repercute negativamente en el asesoramiento y acompañamiento a los equipos directivos. A veces, también tiene que acudir a las asesorías y jefes de servicio correspondientes de las direcciones generales. Además, para la formación tiene que dirigirse a los centros de profesorado, a otros centros educativos, la universidad.

Además, como ADIZAR o ADI Aragón mantiene ese contacto para trasladar sus demandas. Una reivindicación ha sido el instaurar, como ocurre en algunas comunidades autónomas, una mesa de diálogo permanente ya que sus reivindicaciones van dirigidas a facilitar el buen funcionamiento de los centros. Entre los documentos elaborados recientemente, presente el resultado de un cuestionario, realizado también con centros de Primaria, en el que se hacen propuestas para trasladar a la Administración. Entre las propuestas, está el favorecer la autonomía de los centros, reducir la burocracia o mejorar la comunicación con la Administración con una mesa permanente de diálogo. Otro documento que presenta es un calendario de actuaciones en el que se refleja claramente que en ciertos periodos se concentra un gran volumen de trabajo, en concreto al comienzo y al final de curso. Las jornadas laborales reales exceden la jornada laboral establecida por norma. Es un calendario que marca claramente la distribución de los tiempos a lo largo del curso escolar.

En cuanto a la dirección de personal se produce lo que se llama liderazgo distribuido. La secretaria se encarga del personal laboral y jefatura de estudios del personal docente, aunque la responsabilidad recae sobre la dirección. En su caso son 84 docentes, 4 personas de limpieza, 4 ordenanzas y 3 administrativos. A veces, considera que es difícil encontrar docentes que quieran formar parte del equipo directivo. Además, con las jefaturas de los departamentos hay que coordinar el desarrollo pedagógico. También cuentan con la educadora del Ayuntamiento, en los centros de la ciudad de Zaragoza, que pone en marcha el PIEE. Todos ellos están bajo su supervisión como directora, pero no puede elegir el personal con el que trabaja, no puede decidir que el personal continúe o no en función de su desempeño profesional.

El liderazgo distribuido destaca en su equipo directivo, cada uno se encarga de un aspecto de esa función directiva. Cree que en todos los centros hay núcleos, formados por personas, no muy numerosos, de sus 84 docentes siendo optimista serían unos 25 o 30 capaces de tirar del carro para llevar a cabo todo el trabajo de liderazgo distribuido: la innovación, la convivencia e igualdad, las extraescolares, la biblioteca... Considera que son pocas personas y que solo tienen una compensación horaria, cuando se puede, desempeñando su labor de manera voluntaria.

En su centro, estando en Zaragoza, de los 84 docentes, aproximadamente unos 30 cambian cada año, lo que supone que cada año hay que transmitir esa forma de trabajar, los programas... y arrastrar a los nuevos para que formen parte de estos núcleos de trabajo. Además, hace falta sacar tiempo para coordinarse y reflexionar de forma pausada. Opina que el papel del equipo directivo es facilitar el trabajo de esos núcleos y actuar de forma transversal, repartiendo tareas y supervisándolas.

El objetivo siempre es la mejora de la calidad educativa y del centro, y la mayor parte del tiempo se debería invertir en ello. Es un proceso largo y en su opinión requiere de continuidad tanto del equipo directivo como del claustro. Al final se consolida una cultura de centro.



Muestra el aula de futuro, digitalizada, que tiene el sello del INTEF. Se ha dinamizado con los planes de innovación del Gobierno de Aragón por la compensación horaria y económica.

En cuanto a la formación del profesorado y de los equipos directivos, cree que es necesario que se produzca algún cambio. Considera que hay mucha retroalimentación, mucha autoformación y que falta acompañamiento. Tras la pandemia ha habido un agotamiento y eso se ha reflejado en la formación del profesorado. Además, está la difusión y la buena trasmisión y comunicación.

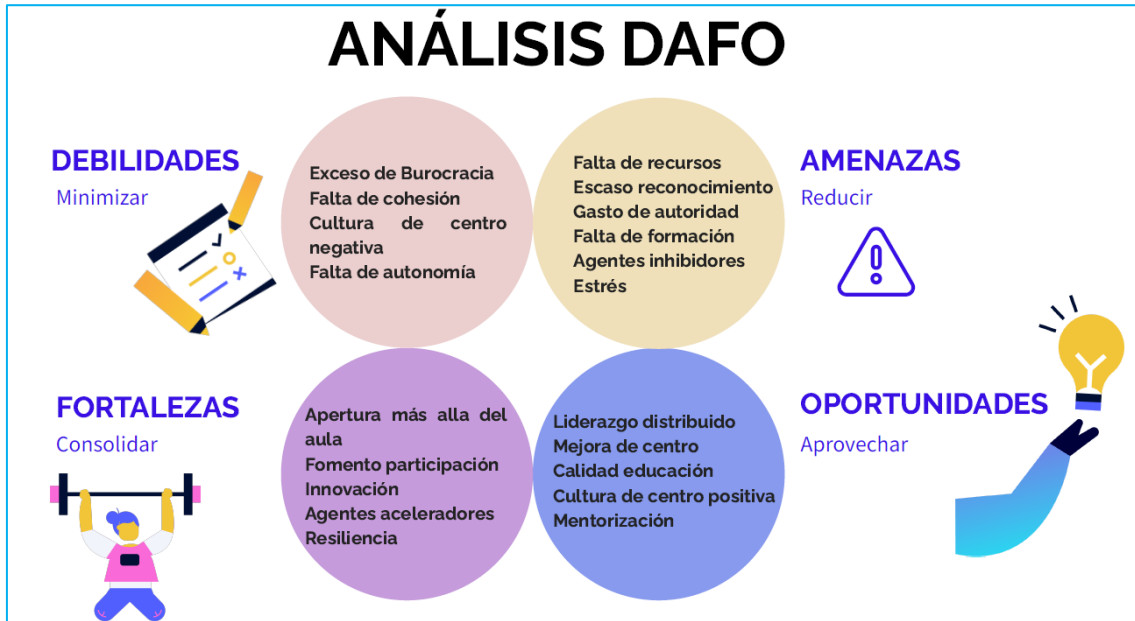
Por último, hace un repaso de los últimos proyectos de su centro. Con la innovación y los ODS ya han solicitado sellos del pasaporte 2030. Trabajan en la acreditación Erasmus y la internacionalización. Tienen huerto, son escuela amiga de UNICEF... Considera que su centro es un centro dinámico. Desde la dirección se acompaña, se facilita o se resuelve en algunos casos algunas dificultades, pero no se realizan todas las tareas.

En cuanto a la participación de las familias, constata que con la pandemia se ha producido un retroceso en buena parte de ellas. Incluso hay riesgo, en algunos centros, de que se pierdan las asociaciones de familias. A través de la siguiente imagen refleja la visión de la participación de toda la comunidad, aunque considera que seguramente no funciona en todos los centros de la misma forma.



Volviendo a la formación de los equipos directivos, se considera la directora ejecutiva de su centro, pero se pregunta ¿Qué formación tiene? Formación académica, experiencia docente y experiencia en equipos directivos, formación permanente, pero las competencias directivas las ha adquirido en los contextos reales. Cree que es fundamental poner en marcha un modelo de mentoría de los equipos directivos.

Para concluir, hace un resumen mediante un DAFO de la función directiva, partiendo de las debilidades que se deben minimizar, las amenazas externas que se deben reducir, las fortalezas que hay que consolidar y las oportunidades que hay que aprovechar.



En resumen, aboga por potenciar la autonomía de los equipos directivos contando con más recursos humanos y económicos, y por mejorar la formación, ampliando los momentos y mediante mentorías.

D. Jesús Garcés destaca que cada centro es diferente y que hay una gran heterogeneidad, aunque hay temas que están repitiéndose como la mentoría, la formación, la autonomía... Confía en contar en el mes de junio con un informe que haga aportaciones a la Administración de mejora de la función directiva.

Dña. Sandra Vázquez, profesora de la Facultad de Educación de la Universidad de Zaragoza, agradece la intervención de la ponente y destaca de su contenido el impulso y la revisión de los planes de formación, incluida la formación inicial que, en estos momentos, no prepara para esta función. También considera que la formación a través de mentorías y de acompañamiento es muy interesante, superando el modelo actual más informal y basado en la voluntariedad.

Dña. Pilar García refuerza la idea de conocer lo que se hace en otros centros, otras experiencias, aprovecha para poner en valor el trabajo de las asociaciones, el trabajo de muchos docentes en los planes de innovación, de digitalización, CAREI, CATEDU... y que podrían aportar su experiencia de gestión.

D. Jesús Garcés comenta que en una jornada reciente sobre participación de familias celebrada en Zaragoza y organizada por EduCaixa en el que participaron Neli Zaitegi, el director del IES Rodanas de Épila, la directora del Ramiro Soláns y una madre de Alpartir, se puso de relieve la importancia de los liderazgos de los equipos directivos. Ya que, independientemente de las administraciones y de los cambios que introducen cada una de ellas e incluso de los recursos disponibles, habían construido su modelo de escuela y su modelo educativo.

Dña. Pilar García entiende que la demanda de recursos es principalmente de recursos humanos, es decir de más docentes. También se necesitan recursos presupuestarios. En cuanto al reconocimiento, se refiere más aun reconocimiento social que económico. Además, considera que la mejora salarial no es de su competencia sino de los sindicatos.



D. Héctor Almazán, consejero en representación del sindicato de profesores CGT, agradece la intervención y con la que está de acuerdo en la mayor parte. Considera que la autonomía que se solicita es capacidad de organizar y de actuar. Cuando se piden recursos económicos o personales es porque se necesitan y además cree que en muchas ocasiones no se recibe respuesta. Coincide que el tema de los libramientos es un problema de cada año, así como el desconocimiento de los recursos disponibles para hacer un presupuesto.

Dña. Gema Tomás, consejera en representación del sindicato de profesores CSIF, agradece la intervención y también muestra su acuerdo con sus opiniones. Discrepa en que sí que considera que se necesita un reconocimiento económico mayor por las horas que se dedican y la responsabilidad que tienen. Cree que este es uno de los problemas más graves, no se remunera como se debe los puestos de responsabilidad. Recoge sus reivindicaciones y las asume desde su posición de representante sindical.

Dña. Pilar García entiende que es un tema que está sobre la mesa y se refiere también a la reversión de recortes, aunque entiende que son temas que no le competen. Considera que representa a una asociación de directores y que lo que ha intentado es mostrar su visión de la función directiva y el liderazgo.

D. Alfonso Cortés, exconsejero y docente jubilado, felicita a la ponente y reconoce la dificultad que supone la dirección de un centro. Comparte algunas reflexiones al hilo de su intervención. Le ha preocupado la cantidad de proyectos, cree que sería mejor un plan de planes y que el resto formara parte de los anexos. Le parece que supone atomizar mucho el día a día de los centros y la sensación de que grupos de profesores trabajan independientes en sus proyectos. Se sorprende ante la falta de estabilidad del profesorado, también en los centros urbanos, y considera que se trata de un problema estructural que habría que solucionar desde el Departamento. Otro tema que le preocupa es la falta de implicación del profesorado y la baja proporción de docentes comprometidos que lleven a cabo el liderazgo distribuido. Entiende que hay un individualismo que se refugia en el aula que debe avanzar hacia la idea de centro. Por último, considera que ella es la directora de un centro y su alumnado va a aprender, y le pregunta cómo ve que el equipo directivo se preocupe del aprendizaje del alumnado, es decir, de lo que sucede dentro de las aulas. Cree que el equipo directivo debería tener tiempo para ocuparse de lo que pasa dentro de las aulas.

Dña. Pilar García responde que tiene un porcentaje de interinos importante y que su centro probablemente en poco tiempo empiece a perder alumnado por efecto del cambio en la tendencia en la natalidad del barrio. Comprende, entonces, que una parte del profesorado no se asuma como plantilla, y señala además que hay también algún docente en comisiones de servicios. Considera que es muy difícil poner en práctica el liderazgo y señala que como en cualquier ámbito profesional hay docentes de todo tipo desde muy buenos, buenos y regulares hasta lo opuesto. Cree que la educación es más global y considera que muchos docentes hacen una buena labor en sus clases, aunque su compromiso con el centro sea menor. Opina que la profesión es muy individualista y que hay docentes que consideran que su función se desarrolla solo en las horas de clase. Cambiar esa dinámica es muy difícil. En su proyecto de dirección está la mejora de los resultados académicos, el trabajo competencial, la convivencia y cree que algo se está avanzando.

Dña. Julia Cortés, consejera en representación del sindicato STEA, agradece la presentación. Considera que el sentido de las ponencias es saber por qué faltan candidaturas para dirigir



los centros y entre las causas se encuentra la carga burocrática. Cree que la carga burocrática impide una mayor dedicación al liderazgo pedagógico.

Dña. Pilar García considera que se dedican muchas horas a la dirección, también fines de semana y periodos vacacionales.

Dña. Julia Cortés considera que los programas de mentoría y acompañamiento son muy interesantes, pero cree que no existen actualmente. Solo hay de forma voluntarista entre compañeros. Cree que esto debería ser una reivindicación, un programa de acompañamiento formal.

En los momentos de máximo seguimiento de la sesión asistieron 23 personas de forma online o presencial.



2.5. Intervenciones en la sesión del 31 de enero: representantes de AEDIPA

En primer lugar, intervino **D. Ricardo Civera**, presidente de la Asociación de Equipos Directivos de Infantil y Primaria de Aragón y director del Centro Público Integrado El Espartidero de Zaragoza. Agradece la invitación del CEA a participar en la sesión y especialmente traslada el agradecimiento por el apoyo que presta a los equipos directivos en esta y otras iniciativas que ha tenido a lo largo de los últimos años. Por otra parte, señala la importancia de que los compañeros y compañeras que le acompañan representan a directivos de diferentes territorios y de diferentes modelos de centro.

Reconoce que hablar de función directiva y liderazgo, como se le ha pedido, es una tarea y una combinación compleja. Su idea es presentar su centro como una organización educativa y para ello se apoya en cuatro ejes: los modelos curriculares, la formación permanente de los docentes y los equipos directivos, la innovación educativa y el trabajo en redes.

Su idea es dar visibilidad al proyecto de gestión directiva y liderazgo de su centro que comienza en 2017 presentando un Proyecto de Dirección. Este curso es el primero de su renovación y por tanto el quinto como director y decimoséptimo como maestro de Educación física en el centro. El CPI es un modelo de organización y de gestión desde 2017, los centros pioneros fueron el CPI de Ayerbe (Huesca) y el CPI La Jota de Zaragoza. Los CPI cuentan con tres etapas educativas y con alumnado que en algunos casos todavía no ha cumplido los 3 años y en el otro extremo, alumnado que va a cumplir los 18. Con esto quiere mostrar la complejidad de la organización en este proceso educativo. Reconoce que han sido autodidactas, aunque la ayuda mutua entre los centros ha configurado un modelo compartido. La idea principal era confluir en un modelo globalizado con los 800 alumnos y alumnas de las tres etapas.

Hay problemas de carácter legal y normativo en el día a día. Por ejemplo, la norma no permite que docentes de Primaria hagan guardias en Secundaria o profesores de Secundaria hagan sustituciones en Primaria. Otra dificultad para poner en marcha proyectos globalizados es que no se comparten horarios. La Administración siempre ha impulsado la visión globalizada o de conjunto y evitar el trabajo aislado por etapas. Sin embargo, es difícil establecer una estructura de coordinación con estos condicionantes.

El centro desarrolla el modelo lingüístico BRIT, es centro preferente de alumnado con discapacidad motórica. En Infantil se trabaja por proyectos con un profesorado muy estable a largo plazo. En Primaria se están cambiando los libros de texto, las familias piden un cambio metodológico en el primer y tercer ciclo principalmente. En Secundaria empezaron ya sin libro de texto y apoyándose en un proyecto basado en las tecnologías digitales. Además, se desarrollan métodos y proyectos de investigación individual de cada alumno.

En cuanto a la formación docente, se desarrolla sobre todo en el aspecto lingüístico, son los temas más demandados por el claustro y en el uso de plataformas digitales. Además, la formación sobre los programas institucionales y en base a las propuestas de los docentes del claustro. La ventaja del CPI es que se puede trabajar de forma internivelar y entre etapas, hay trabajo dirigido desde el último curso de la ESO con el alumnado de Infantil. Se intenta también que los aprendizajes tengan un componente social y sean competenciales, partiendo de los conocimientos previos del alumnado y del profesorado. La transferencia se hace también a las actividades extraescolares, el comedor escolar manteniendo unas líneas educativas en todos los ámbitos de la vida del centro.



El Proyecto de Dirección parte de la reflexión y de la elaboración del Proyecto Educativo de Centro y cada año se actualizan sus objetivos con las aportaciones del claustro. Hay una concordancia entre los objetivos del Proyecto de Dirección con la PGA. Era necesaria también una formación específica y consolidar las metodologías activas y la coordinación en y entre todas las etapas. Un objetivo específico era mejorar la convivencia positiva y la igualdad. La coordinación se desarrolla en la CCP mensualmente y mediante comisiones; además las reuniones de departamento, el bilingüismo con el BRIT inglés y el BRIT francés, los equipos didácticos y por niveles. Raro es el día que no hay una reunión. El proyecto que da identidad al centro implica a todo el profesorado en todos los niveles educativos.

El PEC, que todavía se está actualizando, pero junto al Proyecto de Dirección y la PGA se establecen las actuaciones del Plan de Innovación. Se trata de adoptar las medidas de carácter inclusivo que garanticen una atención adecuada al alumnado. Entre sus objetivos están:

Integrar la mejora de la convivencia en la realidad cotidiana del centro. Aumentar la participación activa de los sectores de la comunidad educativa, a través de la mediación. El alumnado de Secundaria aporta rigor y criterio a la hora de resolver conflictos y en el acompañamiento del alumnado más pequeño. Colaboran también en un programa de pilotaje relacionado con la ciberconvivencia y también el pilotaje de la prevención del acoso escolar con una nueva herramienta para primero de ESO. Se entiende que los cambios de etapa son los momentos más críticos en cuanto a las relaciones sociales y la convivencia.

Además, y entre otros destaca:

- Implicar e integrar al profesorado en el Proyecto Educativo del Centro.
- Mejorar la adquisición de competencias clave. Aprendizaje cooperativo en las tres etapas.
- La certificación en idiomas tanto escrito como oral.
- La competencia digital. El proyecto de formación en centros se ha realizado casi en exclusiva sobre este tema, junto con igualdad y convivencia.
- Avance en el desarrollo de la evaluación competencial. Incluye la autoevaluación docente. Se generalizan las rúbricas.
- Optimización de la coordinación.
- La difusión de las actividades educativas.

Interviene **Dña. Mar Vázquez**, consejera en representación del sindicato CSIF, que conoce muy de cerca el centro, destaca la complejidad y diversidad del centro y felicita al equipo directivo por el magnífico trabajo que realizan.

D. Ricardo Civera, agradece el apoyo y el respaldo que recibe desde la inspección y reconoce que efectivamente su centro destaca por la diversidad.

A continuación, interviene **Dña. Esperanza Díez**, directora del CEIP Río Ebro de Zaragoza. Señala que su primera experiencia en la dirección fue como directora del CRA de Used. Actualmente lo es porque presentó proyecto y destaca que fue por voluntad propia de asumir el reto y no por imposición.

En primer lugar, reconoce la colaboración del claustro del centro en el día a día. Su labor directiva la ha planteado a partir de dos dimensiones: la pedagógica y la organizativa o de gestión.



En la primera, considera que el liderazgo es fundamental y en la segunda, la gestión se lleva a cabo, aunque se realice con retraso o con errores que después hay que corregir.

En la dimensión pedagógica plantea tres aspectos:

- El liderazgo. Hay que liderar todos los programas que llegan al centro y hacerlo delegando, es decir, apoyando y reconociendo. Actualmente deben enfrentarse al reto de la implantación de las programaciones de la LOMLOE y el primer paso ha sido actualizar el PEC. Comenta que hay muchas quejas sobre la formación, pero que desde el equipo se debe suplir esa falta. Se ha hecho una planificación, se han creado equipos y se ha contado con la colaboración de un compañero del claustro con conocimientos específicos. Las programaciones de la LOMLOE se han planteado como un reto para la mejora. Otro reto es el Plan Digital de Centro, la directora es también la COFOTAC, pero no la única responsable de los medios digitales, hay uno por ciclo. Con la pandemia se tuvieron que crear correos corporativos por ciclo. Una tarea de liderazgo es facilitar el acceso de los recursos a las aulas y compartir las experiencias. Por último, y por una cuestión normativa la dirección representa al centro ante otras instituciones y otros centros educativos.
- La comunicación con todos los miembros de la comunidad educativa. La dirección es responsable de la comunicación con las familias y su objetivo ha sido hacer fácil esa comunicación. Utilizan el TokApp que permite la comunicación inmediata, la página web facilita la transparencia y la visibilidad. Es como una ventana por la que se pueden asomar a la clase. Las redes sociales también facilitan el conocimiento de la actividad. Reconoce que la comunicación con inspección es muy fluida. La relación con el AMPA también es buena. Asimismo, con el Ayuntamiento, los institutos con los que hacen actividades conjuntas.
- Desarrollo profesional continuo. Es importante la formación directiva y también ayudar al resto del claustro a que se forme.

En cuanto a la dimensión organizativa destaca:

- La organización del centro. Al comienzo de curso el cupo supone una pelea con inspección. Actualmente cuentan con más espacios al bajar la matrícula.
- La organización de los servicios. El comedor escolar da mucho trabajo y poco beneficio, en su opinión. Las familias se quejan con razón y considera que es un servicio en el que cabría reflexionar para cambiar. Tienen aula de madrugadores y aula de tarde que facilitan la conciliación familiar. Las actividades extraescolares se canalizan todas a través del consejo escolar.
- La gestión administrativa y contable. Ahora están en el proceso de adscripción y posteriormente de matriculación. Tienen la suerte de contar con una auxiliar administrativa. Entiende que el papeleo más tarde o más temprano acaba saliendo.

Entiende que la función principal de la dirección es la dimensión pedagógica.

Dña. Teresa Escabosa, consejera como persona destacada en la práctica, renovación e investigación educativa y exdirectora del CEIP Tenerías de Zaragoza, le pregunta si su centro se encuentra dentro del programa de organización de Tiempos Escolares.



Dña. Esperanza Díez le contesta que así es, aunque anteriormente tenían el horario francés, es decir, de nueve a doce y de dos a cuatro. Las familias decidieron por inmensa mayoría el cambio: de nueve a dos y de tres a cuatro talleres por ciclos.

Dña. Teresa Escabosa pregunta además si han tenido en cuenta el nuevo modelo de organización.

Dña. Esperanza Díez le contesta que tuvieron tiempo para hacer las modificaciones ya que el programa se implementó el mismo año de pandemia. El primer año fue costoso organizar los grupos, pero actualmente funciona perfectamente. Hay talleres de teatro, ajedrez, realidad aumentada en Infantil... En todo caso, el problema es que se queda el alumnado de comedor, pero apenas van alumnos. Las familias buscan otras actividades fuera del centro: escuela de música, conservatorio, práctica deportiva...

Dña. Rosa M^a Basols, directora del Colegio Rural Agrupado El Trébol de Binaced (Huesca), agradece, en primer lugar, la invitación del CEA a participar en la Comisión. El CRA tiene 210 alumnos repartidos en cuatro localidades: Binaced que es la sede con 100 alumnos y en donde se encuentra el equipo directivo, Esplús con cuatro unidades, San Esteban con cinco unidades y Valcarca con cuatro alumnos, es unitaria.

A continuación, hace un resumen de su experiencia profesional, gran parte de ella en la ciudad de Zaragoza. Ha tenido experiencia como directora en el CRA de Bujaraloz cuatro años. Y en Binaced ha estado dos años de jefa de estudios y lleva veinte años de directora. Tiene formación específica para la dirección.

Entre los objetivos de su proyecto destaca la mejora de los resultados académicos, contar con apoyos inclusivos, dentro del aula, al alumnado que los necesita. También potenciar la coordinación docente ya que los tutores se encuentran en distintas localidades. Además, dan mucha importancia a temas como el medio ambiente, la salud y la alimentación, el equilibrio emocional y la prevención del acoso. Considera que es muy importante garantizar la igualdad de oportunidades, particularmente en la zona rural.

Comenta que se están reforzando las especialidades, son colegio con programa BRIT y todo el profesorado está perfilado con inglés. Solo itineran francés, música, PT y la maestra BRIT con nivel de C1. El BRIT llega ya hasta segundo de Primaria y tienen francés como segunda lengua. Tienen también un aula de madrugadores del Plan Corresponsables en tres localidades y aula de tarde. La gestión y coordinación es compleja porque intervienen varias personas y en horarios diferentes según los intereses de las localidades. Considera que en las localidades pequeñas se necesita dar más servicios.

El AUNA lo han concedido solo a una localidad y se hace en Binaced porque hay más necesidades de refuerzo. También dan mucha importancia a las tecnologías digitales y no llevan libros de texto, salvo en matemáticas. Tienen también programa de prevención del absentismo.

Una complejidad es que el CRA tiene localidades de dos comarcas diferentes: San Esteban y Esplús son de La Litera y Binaced y Valcarca son de Cinca Medio. Cuando una comarca plantea una actividad, la plantea solo para dos localidades. Hay además tres AMYPAs y es más difícil ponerlas en coordinación porque no todas opinan lo mismo. Se intenta siempre mantener una buena relación y colaborar con todas ellas. No tiene alumnado transportado, pero tienen alum-



nos que viven en Torres y se desplazan con transporte individualizado con las ayudas del Departamento. Cuentan con cuatro comedores asistenciales dependientes de los ayuntamientos, uno en cada localidad. Este curso, han solicitado entrar en el programa de Erasmus+

Tienen un sistema de entrada al centro flexible, de 8:50 a 9:00, y entran con mucha tranquilidad. El docente les está esperando ya en el aula. Un día a la semana pueden entrar también los padres y madres en Primaria y en Infantil todos los días.

Han organizado recreos dinámicos porque los principales conflictos se producían durante el recreo jugando al fútbol.

Desde el Plan de Igualdad se organizan muchas actividades comunes y transversales.

Las coordinaciones se celebran los jueves, claustros y CCP y es muy importante sobre todo no llevar libro de texto. Todo el material lo comparten en un Drive por cursos y por áreas.

Se hacen muchas actividades de encuentro a nivel de CRA para que los alumnos tengan una idea de colegio. Cada año van al CRIE, organizan campamentos en inglés, talleres internivelares, actividades en la nieve... Los desplazamientos son costosos, pero todas las actividades que organizan se realizan para el alumnado de las cuatro localidades.

Entre las ventajas del CRA considera que están: la relación y confianza con las familias, el apoyo dentro del aula, las enseñanzas están muy individualizadas y las ratios son muy bajas, y cuentan con comedores en todas las localidades.

Cada año el CRA se organiza de forma diferente. Este año Binaced tiene 6 unidades de Primaria, pero el curso que viene igual tienen que juntar dos cursos porque no hay suficiente alumnado de esas edades. Cada año tienen que hacer agrupaciones diferentes.

Por otra parte, hay mucha movilidad entre el profesorado interino, de hecho, este año solo están cuatro definitivos. El problema es que cada año hay que empezar de nuevo y al no llevar libros hay que hacer un esfuerzo mayor de adaptación.

Otro problema son las sustituciones, si falta el docente de Valcarca, alguien tiene que ir a abrir la escuela. Si falta alguien en Esplús hay que agrupar clases o desplazar a un miembro del equipo directivo.

Entre las dificultades, considera que el equipo de orientación presta poco servicio al centro porque tan solo va una vez cada quince días. Además, Los trasportes son muy caros y requieren mucho tiempo cada desplazamiento, ya que tienen que recoger a todos los niños de cada localidad y eso solo supone una hora de recorrido.

Agradece la invitación y la atención.

A continuación, interviene de forma online **Dña. Dolores Oriol**, directora del Centro de Educación Especial Gloria Fuertes de Andorra (Teruel). Agradece la invitación del Consejo a participar tratándose de un Centro de Educación especial del área rural. Es directora desde hace siete años y está vinculada al centro desde hace 23 años. Ha sido su único centro definitivo.

Felicita a los compañeros anteriores y cree que su presentación es muy diferente. Comparte equipo con dos compañeras que son buenas amigas. Es un centro que nació en 1982 y comparte patio de recreo, actividades formativas y reuniones de equipos directivos con un CEIP. Cada día conviven en el patio alumnos con y sin discapacidad. Este modelo se puso en marcha antes de



que se aprobara la LISMI. Cuando se construyó el claustro del colegio se negó a compartir patio, pero la inspección respaldó el criterio de los docentes de educación especial.

Atienden actualmente a 89 alumnos y alumnas, con 13 niveles y atiende a la mitad de la provincia de Teruel y a la comarca de Bajo Aragón-Caspe de la provincia de Zaragoza. Cuentan con siete rutas de transporte. Tienen desde Educación Infantil con aula de 2 años, hasta 21 años con Formación Profesional: Transición a la vida adulta y programa de Cualificación especial. La mayor parte asisten en horario completo. Hay ocho alumnos con escolarización combinada: unos días están en su centro de Infantil y Primaria, y otros en el CEE. Tienen también atención ambulatoria: psicomotricidad, fisioterapia y logopedia.

Cuentan con unos 50 profesionales, docentes y no docentes. Carecen de auxiliar administrativo lo que supone una sobrecarga para el equipo directivo. Compagina la dirección con la docencia en un programa de Cualificación con once alumnos, 18 horas a la semana. Y señala que no existe todavía el Reglamento Orgánico de los centros de Educación Especial. El DOC hay que hacerlo de forma manual.

Tienen algunos proyectos emblemáticos como la psicomotricidad, la fisioterapia, el aula de estimulación multisensorial, la educación artística, los sistemas de comunicación aumentativos y alternativos, la autonomía personal y social, y la convivencia e interculturalidad.

Es un centro muy complejo, de los 50 profesionales tiene que contar con nueve convenios diferentes, entre el personal docente hay profesorado de Secundaria, Técnico y de Primaria. Los auxiliares, la enfermera, las monitoras de comedor, la cocinera, los fisioterapeutas... tienen convenios laborales distintos. Si se añaden las siete rutas de transporte, el comedor que atiende también al alumnado de Secundaria del instituto, resulta una tarea muy compleja.

Desde la dirección se pretende organizar la complejidad, potenciar la formación permanente, satisfacer las demandas sociales de las personas con discapacidad intelectual y luchar por su inclusión en la vida adulta y su inserción laboral y la respuesta educativa de calidad para todo el alumnado.

Entiende que en el liderazgo es importante la personalidad de la directora, para bien y para mal. Ella es muy activa. El equipo directivo está muy compenetrado y ejercen las tres personas el liderazgo del centro. Es muy importante la distribución de responsabilidades entre el personal. Considera que el trabajo en red es fundamental y la capacidad de tomar decisiones de forma ágil. Considera que solo es urgente el atender las necesidades del alumnado y reflexionar sobre lo que se hace. La documentación oficial no es urgente.

Intentan que el ambiente de trabajo sea flexible, cómodo y en equipo. El diálogo es el mejor instrumento y debe impulsarse desde la dirección. La cordialidad también es importante en la relación con los miembros de la comunidad educativa. Considera que hay que delegar y confiar en que los compañeros lo van a hacer bien, potenciando el sentimiento de pertenencia al grupo.

Apunta que en la toma de decisiones de la dirección es importante la firmeza, escuchar, pero mantener la coherencia. Hay que mantener procesos democráticos, pero respetando la línea del centro. Los centros se construyen manteniendo una línea general. Buscar el consenso. La dirección tiene que estar presente en las reuniones de coordinación, en las relaciones institucionales y en la proyección del centro.



En cuanto a la organización y la gestión del centro, hay que organizar los recursos materiales, hacer pedagogía del gasto y velar porque se hagan de una forma coherente. También reivindicar y trabajar por contar con la mayor dotación de recursos materiales y humanos posible. Entre sus tareas está la coordinación de todo el personal y la coordinación tecnológica. Además, articular todas las medidas para romper la brecha digital que existe entre las personas con discapacidad intelectual y entre sus familias. Es responsable de la transmisión de la información en el centro sobre la toma de decisiones y los proyectos a toda la comunidad educativa. Entre sus obligaciones está conocer todos los procesos administrativos y los plazos. También es su tarea la mediación y asegurar un clima de convivencia. Cuentan con protocolos de nueva escolarización y de acogida, y de acompañamiento a las familias. La dirección debe empatizar con las familias. También hay protocolo de acogida a nuevos profesionales y sesiones informativas sobre los diferentes proyectos y planes. Además, cuentan con escuela de madres y padres.

Su obligación es mediar y resolver conflictos con compañeros. Es importante que todos tengan una mirada global ante cualquier problema. Explica que hay que encontrar el equilibrio entre la norma y el afecto, igual que con el alumnado, son importantes los límites y a la vez, el afecto. También debe velar por la formación permanente de los profesionales y formarse personalmente en la función directiva.

Forman parte de una fundación el Colegio de la Luz, vinculando a los exalumnos y exprofesorado.

Dña. Teresa Escabosa interviene para felicitar y mostrar su emoción por la exposición y por su trabajo.

Dña. Dolores Vidal agradece sus palabras y muestra su satisfacción por trabajar en su centro, a pesar de las dificultades de carácter personal que le han surgido.

D. Jesús Garcés despide la sesión y señala como más destacado el compromiso.

En los momentos de máximo seguimiento de la sesión asistieron 37 personas de forma online o presencial.



2.6. Intervención en la sesión del 21 de marzo de Dña. Mar Martín

D. Fernando Andrés, coordinador de la Comisión, da la bienvenida a los asistentes y presenta a la ponente, después de agradecerle su colaboración desinteresada. Dña. Mar Martín es directora del colegio Compañía de María de Zaragoza, es maestra de Educación Especial y de Educación Infantil, además licenciada en Ciencias de la Educación y master en Dirección y Organización de Recursos Humanos. Además, es responsable del ámbito pedagógico de Escuela Católica de Aragón y profesora de la Universidad San Jorge.

Dña. Mar Martín agradece la invitación a hablar sobre la función directiva en el CEA. La propuesta se basa en cinco apartados, reconoce que viene a hablar de su experiencia, que es la dirección de un centro concertado y que no puede comparar con la escuela pública porque su conocimiento se refiere solo a su centro.

Recuerda que cada vez hay más estudios en el ámbito español de cómo afecta la dirección de un centro en el rendimiento del alumnado. Hay muchas variables en las que influyen los directores y que determinan el rendimiento del alumnado. Sin embargo, teniendo tanta importancia, la realidad es que pocas personas quieren ser directores, no solo en los centros públicos, también en los concertados. Piensa que las expectativas que se ponen en la educación y en los directores son muy altas, no solo por parte de las familias, también la Administración educativa y la sociedad en general.

Una de las claves de la enseñanza concertada en Aragón es que una parte de ellas tiene detrás instituciones religiosas, no todas. Su centro pertenece a una institución religiosa que es la Compañía de María y a una red que es Escuelas Católicas. Esta red cuenta con representación en el CEA, concretamente D. José Luis Sampériz y D. José Manuel Murgoitio. Estos centros cuentan con una trayectoria histórica que hace que tengan una identidad muy definida y se planteen evolucionar sin perder la identidad.

Eso hace que los directivos se sientan en medio, entre la institución con sus directrices y modelos y la Administración. La elección de la dirección de los centros recae directamente en la institución religiosa, es la orden la que selecciona y busca a los candidatos que van a formar parte del equipo directivo y la que los nombra. Generalmente responde a un modelo que va desde Infantil hasta Secundaria y todas las etapas quedan representadas en los equipos o en las comisiones. No siempre coincide la organización establecida por la Administración con la organización del centro concertado. Hay varios directores pedagógicos y sin embargo en la normativa del consejo escolar se habla solo de la figura del director. Hay dos directores pedagógicos y un director titular, en su opinión no está claro quién preside el consejo escolar. En el Reglamento de Régimen Interior figura, por ejemplo, lo que interesa a la institución y lo que marca la Administración.

El director titular tiene funciones que van más allá de las del director pedagógico. Debe gestionar temas laborales, fiscales y económicos, porque son la parte representativa de la orden religiosa en el colegio. En su caso, reconoce que su formación es pedagógica y sin embargo ha tenido que gestionar recursos humanos, economía... Al final piensa que hay que saber de todo: derecho, economía, contabilidad... Un tema que considera diferente a los centros públicos es la gestión de los recursos humanos: prevención, selección, evaluación del desempeño, acompañamiento, contratación, las relaciones con el comité de empresa... Todo lo que exige la normativa laboral a empresas de más de cincuenta trabajadores.



También cree que es diferente todo lo relacionado con la gestión, la relación con proveedores, con las empresas de limpieza, extraescolares, actividades deportivas, auxiliares, cocina, en general con cualquier empresa que de un servicio al colegio y además la gestión de los impuestos y de las obras.

También trabajan el tema de la planificación estratégica. Además de la documentación que exige la normativa: el PEC, el RRI, el PCC... hay un trabajo de planificación estratégica basado en modelos de calidad: enfoque, despliegue, evaluación... que tiene que ver con el liderazgo y la aplicación de los planes de mejora y la medición de resultados.

En cuanto a la formación, parte de su experiencia personal como maestra de Educación Especial y de su necesidad de formación para las tareas directivas. Antes estos puestos los ocupaban solo religiosos o religiosas. Empieza como jefe de estudios, después como directora pedagógica hasta llegar a la dirección titular. Hizo un master de Recursos Humanos y otro de Coaching, pero en entornos empresariales no educativos.

Cada vez los planes de formación son más ambiciosos dentro de su organización, unos los proporciona la orden religiosa, otros la asociación de Escuelas Católicas a nivel nacional. Considera que son plataformas que cambian y se adaptan con facilidad a las nuevas necesidades formativas. A nivel de Aragón también tienen un plan de formación avalado por el Departamento de Educación que se adapta a la normativa específica. Incorporan también formación sobre evaluación y metodologías. También disponen de un curso superior organizado por la Universidad San Jorge sobre la función directiva. Esta formación genera una red de directivos que mantiene la colaboración a través de WhatsApp y encuentros entre los directivos de la asociación de Escuelas Católicas. En los Encuentros se actualiza la formación y participan un centenar de miembros de equipos directivos.

En el tercer apartado de su intervención, nos habla de las dificultades. Considera que la doble identidad de directivo y docente es un problema. Dos puestos en una misma persona. Piensa que otra dificultad es la sensación de que todo recae en la escuela, cualquier problema que aparece en la sociedad se traslada a la escuela: salud mental, convivencia, igualdad, las tecnologías digitales... Cada vez hay más necesidades como en una empresa, pero sin un departamento de recursos humanos, de calidad o de formación. Además, los coordinadores no tienen dotación de horas.

Otra dificultad en su opinión es que un colegio es una muestra de la sociedad y los problemas se reflejan: el descenso de natalidad, las crisis... Además, hay mucha exigencia y poca autoexigencia. También cree que hay una baja consideración del docente en general y de la figura del director. Cree que no se valora la importancia de la educación en el desarrollo del país.

En su opinión hay cada vez más necesidades y menos recursos, problemas de salud mental, de alimentación autoagresiones, suicidios... Y no se encuentran recursos para llegar al menos a lo que se detecta.

Considera un problema la falta de un pacto educativo y por eso se tiene la sensación de volver a empezar con frecuencia. Cada reforma lleva consigo un nuevo currículo, una nueva legislación, y sin demasiado tiempo para trabajarlo, interiorizarlo y aplicarlo. Añade que tienen dificultades para acceder a la formación que propone el Departamento de Educación.

La tecnología es un reto y encuentran una brecha en familias, docentes y sociedad. En su opinión la realidad está aún muy lejos de lo deseado.



Estas dificultades muchas veces llevan a la desmotivación, al estrés, a estar quemado.

Además, cree que hay mucha burocracia, rehacer documentos como el PEC, el RRI, las programaciones didácticas... Todo eso cree que es importante, pero quita tiempo a otras que son fundamentales.

A nivel de dirección tienen mucho problema para organizar la jornada complementaria. Son 1.180 horas la jornada del profesorado y 280 más para el directivo. Dar clase, la burocracia, atención a familias, reuniones resulta complejo llegar a todo. Es una jornada escasa.

A veces la norma no da solución a los problemas que se presentan. Las sesiones de 45 o 50 minutos no encajan con los niños pequeños. Se necesita más autonomía para organizar los horarios. A veces el sistema es arbitrario. En cuanto a la inspección depende de la persona que asignan, a veces son concienzudos y otras ni siquiera van. En su opinión sería bueno que tuvieran más relación con la red de directores que tienen formada.

Hay una sensación constante de falta de tiempo, de no tener horario. También tienen dificultades para cubrir las bajas del profesorado. Por otra parte, cada vez hay más movilidad del profesorado, especialmente los años que se convocan oposiciones. Incorporar profesorado nuevo supone un esfuerzo de acogida y organización. Considera que los recursos son escasos y un colegio antiguo como el suyo requiere más obras de mantenimiento, el precio del gas se ha incrementado.

En cuanto a la figura del director, cree que supone a veces un distanciamiento de la comunidad que te mira de otra manera, aunque seas la misma persona. Además, ser la directora supone tener problemas de conciliación familiar. Otro problema es la sustitución, no es fácil encontrar relevo. Por otra parte, el director necesita también que le cuiden.

En el cuarto apartado aborda los temas que funcionan. Empieza por los objetivos compartidos, la visión que hace que la gente se compromete. En ocasiones cuentan con docentes voluntarios para poner en marcha proyectos. La responsabilidad individual es alta. El trabajo en equipo es muy importante para abordar los desafíos. La confianza mutua por parte de toda la comunidad se trabaja. Y también conocer los resultados es importante para saber que los cambios funcionan. La confianza se gana cuando se comparten los procesos y los hábitos.

Cree que hay que tener un enfoque de liderazgo no solo pedagógico, debe ser resonante, situacional, transformacional, distribuido, visionario, que se interroga... Muestra un modelo de liderazgo basado en Michael Fullan. Cree que necesita más autonomía de centro, más capacitación y formación y más participación.

Termina agradeciendo la atención y comienza un turno de preguntas. **D. Alfonso Cortés**, docente jubilado, toma la palabra para saludar y agradecer la intervención. Reconoce que le ha llamado la atención que haya dificultades para encontrar candidaturas para la dirección también en la escuela concertada.

Dña. Mar Martín contesta que cree que es un problema social. La gente joven viene con unos intereses y demandas que no se corresponden con las obligaciones del puesto de dirección. También hay gente que se quema y lo quiere dejar al menos temporalmente. Por otra parte, generalmente siempre se puede convencer a personas para que den el paso. El problema es la inestabilidad ya que comenta que ahora tiene por ejemplo 15 profesores nuevos en Secundaria, si se mantienen se forma equipo, pero como hay oposiciones no sabe cuántos permanecerán.



D. José Luis Sampériz, consejero en representación de los centros privados de enseñanza no universitaria por la Federación Educación y Gestión de Aragón, le felicita por la exposición y considera que ha esbozado bien lo que supone dirigir un centro concertado. Comparte que el relevo generacional para los cargos directivos es muy costoso también en la concertada.

Dña. Mar Martín pone un ejemplo de una profesora de su centro que aprueba el primer examen de oposiciones y no se presenta al segundo examen porque tenía organizadas sus vacaciones. Reconoce que a ella le cuesta entenderlo. Entiende que para las nuevas generaciones el trabajo no es una prioridad.

D. José Luis Sampériz, interviene de nuevo para señalar que los paralelismos que se dan entre la pública y la concertada son inevitables porque en el centro de ambas redes está el alumnado y eso lleva a coincidir.

D. Miguel Ángel Sarralde, representante de FECAPARAGÓN, agradece la intervención e indica su preocupación por la valoración que hacen las familias del trabajo de la dirección y opina que esta intervención debería ser obligatoria para las familias a comienzo de curso. Pregunta a la ponente si desde la Administración se debería establecer un currículo de capacitación para la dirección. Expresa que le ha inquietado el que la ponente hubiera dicho que necesitaba formación.

Dña. Mar Martín cree que su formación era pedagógica y tenía carencias en otros temas de gestión, por ejemplo, en el tema laboral o las obras. Antes de poner a un profesor en un puesto directivo cree que lo que hay que hacer es seleccionar a las personas que parecen adecuadas e ir las preparando dándoles formación y experiencia a través de cargos intermedios. Por otra parte, también valora la necesidad de una formación constante. Recuerda de nuevo la necesidad de un pacto educativo para evitar cambios frecuentes.

D. Nicolás Pérez, representante del sindicato FSIE, agradece la disposición y participación de la ponente.

D. Jesús Garcés, presidente del CEA, agradece también su participación y despide a los consejeros y consejeras su asistencia.

En los momentos de máximo seguimiento de la sesión asistieron 20 personas de forma online o presencial.



Tercero
La función y el desempeño de las
direcciones escolares



3.1. Introducción

El 30 de octubre de 2019, representantes de la Asociación de Equipos Directivos de Infantil y Primaria de Aragón (AEDIPA) presentaron al presidente del Consejo Escolar de Aragón la, entonces recién creada asociación, que agrupa a los equipos directivos de los centros de Infantil y Primaria. Durante la reunión informaron de los objetivos y de las actividades que lleva a cabo esta asociación y transmitieron las principales preocupaciones y dificultades que encuentran los equipos directivos de los colegios de Infantil y Primaria. En aquella reunión los representantes de AEDIPA solicitaron que el Consejo iniciara un estudio para analizar las cuestiones relacionadas con la dirección y el liderazgo en los centros públicos aragoneses.

En aquellos momentos el presidente se comprometió a proponer al pleno esta posibilidad y constituir una Comisión de estudio como ya se había hecho para otros temas en cursos anteriores. Sin embargo, diversas circunstancias fueron retrasando su puesta en marcha. Por un lado, el consejero de Educación, solicitó al Consejo Escolar de Aragón un informe sobre la participación de la comunidad educativa y, por otro, en marzo de 2020 se produjo el confinamiento por la pandemia de la COVID-19. Al comienzo del curso 2022-2023 se ha considerado que podía retomarse esta Comisión y abordar un tema que se considera fundamental para el funcionamiento de los centros educativos.

La dirección de los centros y el liderazgo educativo desempeñan un papel que va más allá de la gestión de recursos y de procesos organizativos, siendo determinante en la promoción de un proyecto educativo propio, adaptado al contexto y al entorno de cada centro, en el que participe toda la comunidad escolar y que tenga como objetivo fundamental lograr el máximo aprendizaje de todo el alumnado.

En este capítulo, pretendemos profundizar en todas las cuestiones relacionadas con la dirección y el liderazgo, apoyándonos en la literatura científica, tanto nacional como internacional. En capítulos posteriores, intentaremos identificar las dificultades y los retos que debe asumir el sistema educativo aragonés y sobre todo proponer actuaciones que permitan disponer de una dirección de calidad que contribuya a la mejora de la educación.



3.2. La importancia de la dirección y el liderazgo en los centros escolares

El liderazgo escolar se entiende particularmente en términos de influencia. Las investigaciones internacionales han demostrado que los dos aspectos que más influyen en la mejora educativa son, por un lado, disponer de un profesorado comprometido con el aprendizaje de todo su alumnado y, por otro, contar con una dirección escolar comprometida con la mejora del centro (Alayoubi et al., 2020; Cifuentes-Medina et al., 2020; Leithwood et al., 2006). La dirección escolar contribuye indirectamente al aprendizaje del alumnado (Lashway, 2003), pero directamente influye en las culturas escolares y en la organización escolar (Day et al., 2010; Murillo, García y Ortega, 2010; Bolívar, 2015; Peirano, Campero y Fernández, 2015; y García-Garnica y Caballero, 2015), desarrollando prácticas que fomentan la inclusión, la convivencia, la innovación, la autonomía y la participación (Berkovich, 2014; Bruggencate et al., 2012; Ishimaru, 2013; Kottkamp, 2010; Liasidou y Androniki, 2016; Mulford, 2008; Silva et al., 2018; Zang y Brundrett, 2010)

La OCDE ha analizado el papel que juegan las direcciones escolares de los centros educativos y ha destacado el impacto directo que tiene en la mejora de los resultados del alumnado, estableciendo la correlación entre la estabilidad de la dirección escolar y la calidad. Así mismo, en los estudios PISA también se refleja que la dirección escolar solo puede influir favorablemente en los resultados escolares si cuenta con la autonomía suficiente en la toma de decisiones, estableciendo en este caso una correlación positiva entre autonomía de centros y resultados académicos (OCDE, 2005 y 2013).

El Informe McKinsey (2007) señala también que solo la enseñanza desarrollada en el aula tiene más influencia sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo. La investigación demuestra que, si no se cuenta con un director eficiente, las escuelas tienen pocas probabilidades de poseer una cultura con altas expectativas y que un fuerte liderazgo es relevante en la consecución de mejoras. Señala también la importancia de seleccionar a las personas más adecuadas mediante procesos apropiados. Considera además que los sistemas con mejores resultados ofrecen incentivos interesantes para que los mejores docentes se ofrezcan para puestos de liderazgo.

Para Bolívar (2012) el liderazgo “es influir en otros para desarrollar comprensiones compartidas acerca de las metas que ha de alcanzar la escuela”. Considera que, en España, donde se mantiene una tradición centralizada, la dirección escolar comprende tanto los procesos burocráticos como la dirección pedagógica. Además, entiende que la idea de disponer de una dirección con más autonomía y responsabilidad, choca con esa tradición y genera resistencias tanto entre las direcciones como entre el profesorado que considera que se invade su autonomía pedagógica. Por eso, Bolívar (2012) apunta que el liderazgo pedagógico se debe entender de forma colectiva, como un grupo que aprende y trabaja junto en una comunidad profesional de aprendizaje con un propósito compartido. De esta manera, los docentes comparten el liderazgo, la toma de decisiones y el sentido de la acción; participan de forma colaborativa y aceptan su responsabilidad en los resultados alcanzados.

Las investigaciones ponen de manifiesto que el mejor liderazgo pedagógico consiste en posibilitar estructuras y tiempos que permitan desarrollar el capital profesional de los docentes trabajando en equipo, pero además debe fomentar los procesos de participación de los miembros de la comunidad educativa, permitiendo acuerdos sobre el papel que juega el equipo directivo y la identidad del centro.

El Consejo de la Unión Europea (2014) en sus conclusiones sobre liderazgo educativo eficaz realiza tres recomendaciones a los estados miembros:



- Apoyar la autonomía efectiva de los centros educativos y de sus directivos, en particular en aspectos relacionados con cuestiones pedagógicas y asignación interna de recursos; fortaleciendo las competencias de los cargos directivos, facilitando la toma de decisiones; buscando el equilibrio entre la flexibilidad, la autonomía y la rendición de cuentas.
- Hacer más atractivo el liderazgo educativo, mediante una mayor profesionalización; equilibrando las tareas administrativas con las de enseñanza y aprendizaje; desarrollando la formación y el apoyo en los comienzos de la vida profesional; promoviendo el trabajo en equipo; y apoyando medidas como la enseñanza mutua y el intercambio de prácticas de referencia.
- Promover la innovación en el liderazgo eficaz, aplicando criterios adecuados de calidad, promoviendo el liderazgo compartido; estimulando ambientes innovadores; y manteniendo redes eficaces de liderazgo.

Siguiendo con el contexto español, Bolívar (2019) defiende la necesidad de fortalecer el rol de la dirección con un liderazgo pedagógico y mediante la profesionalización de la dirección escolar y centrada en la evaluación diagnóstica y formativa, es decir, una evaluación del aprendizaje y para el aprendizaje basada en la reflexión sobre la práctica. Para Bolívar, la dirección profesionalizada permitiría que el centro educativo disfrute de una mayor autonomía para desarrollar su currículo y gestionar sus recursos personales y materiales.

Todo ello pone de relieve la importancia de una actuación competente de la dirección de los centros ya que tiene un impacto significativo en los logros del alumnado, frente a otras tareas de gestión que carecen de la misma importancia. Por eso, limitarse a la gestión burocrática de los centros escolares, es claramente insuficiente. Una buena dirección debería apostar por una serie de tareas prioritarias. Para ello, la autonomía y la dirección pedagógica son dos potentes herramientas para que los centros, como organizaciones, puedan dar respuestas adecuadas a las demandas de sus contextos.

Al margen de las habituales declaraciones retóricas de autonomía, lo que se necesita es capacidad para los equipos directivos en la toma de decisiones diaria y capacidad, también, para articularla en función de la mejora de los aprendizajes. Unido a ello, los centros deberán asumir la responsabilidad de rendir cuentas de modo sistemático de su actuación tanto a su comunidad educativa como a la Administración.



3.3. Características de una dirección eficaz

Los ámbitos esenciales de actuación en las dinámicas de un centro que se tienen que impulsar desde el liderazgo educativo resultan muy variados. Pont et al. (2008) entienden la función de liderazgo escolar como un conjunto de tareas que incluyen la administración financiera, la gestión de los recursos humanos y el liderazgo para el aprendizaje. En su estudio, compararon 22 sistemas educativos concluyendo que las direcciones escolares pueden mejorar los resultados del alumnado y del centro si disponen de autonomía y apoyo en la toma de decisiones. Concretamente consideraron cuatro áreas de intervención básicas:

- El liderazgo centrado en desarrollar la calidad docente, ya que este es el primer indicador para el éxito educativo. En su opinión, se trata de fomentar una cultura profesional basada en la colaboración y en el apoyo y desarrollo de los docentes.
- El liderazgo centrado en fijar objetivos y desarrollar sistemas adecuados de evaluación. Es decir, establecer objetivos de aprendizaje del alumnado y un sistema de evaluación que mida el progreso, a la vez que se adaptan los programas con el fin de mejorar los aprendizajes.
- Gestión de recursos humanos y económicos. Por una parte, seleccionar el profesorado que encaje mejor con el perfil del centro y por otro contar con una gestión financiera propia.
- Colaborar con otras escuelas para trascender sus propios límites y extender los beneficios a todo el sistema.

Además, consideran que la tarea de liderazgo no es exclusiva de una única persona y que las funciones deben especificarse incluyendo a toda la comunidad, responsables intermedios, consejos escolares...

En esta misma línea, Hernández-Castilla et al. (2017) identificaron cuatro elementos básicos en las prácticas de un liderazgo escolar exitoso: a) contribuye a la mejora del aprendizaje de los estudiantes, b) ha de estar distribuido entre otros miembros de la escuela y de la comunidad educativa, c) establece metas conjuntas y favorece el desarrollo de las personas, así como la redefinición de la organización y de la gestión del currículum y d) promueve prácticas para atender la diversidad de los estudiantes y mejorar la calidad, la equidad y la justicia social (p.514-515).

Por su parte Hattie (2017) considera que los directivos transformacionales se coordinan para impulsar el compromiso de los docentes, para superar retos y alcanzar metas más ambiciosas. Aboga, además, por un cambio en la forma de entender el papel que juegan los diferentes actores en el proceso de aprendizaje, de manera que puedan surgir formas nuevas de relacionarse.

Otros autores, como Shaked y Schechter (2017) entienden que el ejercicio del liderazgo supone liderar equipos de personas, administrar eficazmente los recursos, resolver problemas, idear prácticas innovadoras y evaluar permanentemente el desarrollo de su institución.

Dada la complejidad de esta función y la multifuncionalidad de la misma, Alejandro Campo (2004) considera que no existe un modelo único que establezca las tareas propias de la dirección, pero apunta algunas que considera imprescindibles:



- Compartir con toda la comunidad educativa un proyecto educativo de futuro que sea ilusionante.
- Promover un clima de convivencia que favorezca el aprendizaje de toda la comunidad educativa.
- Aprovechar los saberes y conocimientos de cada miembro de la comunidad educativa.
- Rendir cuentas de forma sistemática sobre los resultados alcanzados.

También el estudio internacional de la OCDE sobre la Enseñanza y el Aprendizaje TALIS (Teaching and Learning International Survey) en los centros educativos recoge información sobre las direcciones, mediante encuestas realizadas a los profesores y directores de los centros de Primaria y Secundaria. Concretamente presenta información sobre la distribución de los tiempos de los directores y directoras. La media de los países y regiones de la OCDE en cuanto a la distribución de los tiempos de los directores y directoras sería la siguiente: el 42% se dedica a tareas administrativas y de gestión, así como a reuniones; el 21% a tareas de reuniones relacionadas con los planes de estudios y enseñanza; el 15% a las relaciones con el alumnado; un 11% del tiempo lo emplean con las familias o tutores y tutoras del alumnado; y un 7% a las relaciones con la Administración, empresas o industrias locales. En resumen, el 63% del tiempo se dedica a tareas administrativas y de dirección y el 37% a las relaciones con la comunidad educativa y el entorno.

En la siguiente tabla recogemos la distribución de los tiempos de trabajo de las direcciones escolares según TALIS 2013, comparando la media de los países de la OCDE con la media de España.

Distribución del tiempo por tareas de los directores y directoras de los centros		
	OCDE	España
Tareas administrativas y de dirección, y reuniones	42%	36%
Tareas y reuniones relacionadas con los planes de estudios y enseñanza	21%	25%
Relaciones con el alumnado	15%	16%
Relaciones con las familias o tutores y tutoras del alumnado	11%	14%
Relaciones con las administraciones, empresas o industrias locales	7%	6%

Fuente: TALIS (2013)

La comparación nos muestra que en España se dedica menos tiempo a tareas administrativas, de dirección y reuniones, con una diferencia de 6 puntos porcentuales. También destaca



una dedicación mayor a las tareas y reuniones relacionadas con los planes de estudios y la enseñanza, así como en las relaciones con las familias de 4 y de 3 puntos porcentuales respectivamente. Esta información debemos ponerla en relación con el concepto de dirección y liderazgo educativo y por tanto de la importancia que se den a cada una de las tareas que desempeñan las direcciones de los centros para valorar la adecuación o no de la distribución de tiempos.

Las direcciones eficaces parten de un conocimiento profundo de su entorno, especialmente de aspectos como:

- Las necesidades individuales del alumnado, de cada uno, y el compromiso con el aprendizaje de todo el alumnado.
- Las fortalezas y debilidades del profesorado: formación, capacidades, competencias, compromiso... y de las oportunidades para el desarrollo profesional.
- El currículo y su capacidad para adaptarlo al contexto del centro.
- La calidad de la información sobre el alumnado y sus familias, y el significado y la interpretación que se hace de ellos.
- La distribución de los tiempos.
- La toma de decisiones y la asignación de tareas.
- La distribución de los recursos

Los equipos directivos deben conocer el amplio abanico de programas y herramientas que hay a disposición para satisfacer las necesidades de su alumnado. La gran proliferación actual de programas y de innovaciones educativas hace difícil la selección, pero esta se debe fundamentar en el conocimiento y en el estudio de las evidencias disponibles, de su eficacia, de los entornos en los que ha funcionado y de la implementación adecuada. En esta línea, es importante que los equipos directivos establezcan un número limitado de prioridades, que tengan gran impacto en los aprendizajes del alumnado y que en su selección cuente con una buena información sobre las evidencias. En definitiva, que sean decisiones informadas por las evidencias.

La dirección escolar implica tanto la gestión como el liderazgo. A través del liderazgo se genera una visión de futuro, basada en los valores comunes y en la evaluación de la práctica y de los resultados logrados. Con esta visión colectiva se construye un proyecto ilusionante, realista pero exigente que aúna voluntades y genera energías. La gestión, de modo complementario, se centra en hacer operativos los elementos de la planificación estratégica y en mantener las prácticas y los sistemas requeridos por el cambio previsto. Gestión y liderazgo son complementarios y se convierten en las dos caras de una misma moneda: la dirección escolar.

Es por ello que, entre las prioridades de la Administración educativa deben situarse medidas que favorezcan, potencien y apoyen el desempeño de la función directiva. No solo tener en cuenta su punto de vista sino, sobre todo, contar con las direcciones de los centros en la implementación de las políticas educativas. Precisamente Murillo et al. (2010) consideran que las administraciones deberían desarrollar tres acciones fundamentales:

- Hacer de la función directiva un trabajo atractivo, estimulante y motivador para los docentes, con el fin de que, por un lado, los más capaces decidan asumir estas responsabilidades y, por otro, aquellos que las están desempeñando continúen.
- Potenciar una formación inicial y permanente específica de calidad y optimizar el sistema de selección para lograr que se incorporen los docentes más adecuados.



- Favorecer el mejor desempeño de los directivos en ejercicio, mediante el apoyo, pero también dando facilidades para que dediquen la mayor parte de su tiempo a lo importante. Así mismo, reconocer y valorar su trabajo y la complejidad de su desempeño.

Valle y Martínez (2010) o Louis y Murphy (2017), entre otros, consideran que, entre los elementos que forman parte de la escuela y que se ven condicionados por el liderazgo desarrollado por un buen director o directora se encuentran las mejoras del clima escolar, de la relación entre los miembros de la comunidad educativa; el incremento de la implicación de los docentes con la comunidad; la participación de las familias en los centros o la mejora global de la organización interna de los centros. Las funciones que desarrolla y las habilidades con las que cuenta la dirección son básicas para la superación de las dificultades y para alcanzar una mejora de la calidad y de la eficacia, como señalan Beltrán de tena et al. (2004) y Fernández Serrat (2006).

En el ámbito internacional, algunos estudios han intentado vincular los resultados del alumnado con el liderazgo escolar. Particularmente, algunas investigaciones basadas en técnicas cualitativas señalan el impacto del liderazgo sobre la eficacia y la mejora escolar. Así mismo, otros autores como Hargreaves y Fink (2008) señalan que la calidad del liderazgo es clave para continuar el aprendizaje y la mejora de la organización escolar. Sin embargo, las diversas investigaciones todavía no presentan unas conclusiones claras. Otros trabajos, basados en técnicas cuantitativas, señalan que los efectos son menores e indirectos (Hallinger y Heck, 1998). Por su parte, Robinson et al. (2014) desarrollaron una investigación basada en los estilos y en las prácticas de liderazgo, llegando a una conclusión provisional, teniendo en cuenta las limitaciones de su estudio, de que el liderazgo instructivo tenía un mayor impacto en los resultados del alumnado y que, entre las dimensiones de liderazgo, la que estaba más fuertemente asociadas a los resultados era el promover y participar en el aprendizaje y desarrollo del profesorado.

Como se reconoce en el Marco español para la buena dirección (2017):

El ejercicio del liderazgo pedagógico por parte de las direcciones, como evidencian numerosos informes internacionales y estudios nacionales, es un factor crítico de primer orden en la mejora de la educación. En convergencia con la evidencia internacional, [...] se debe tender a contar con unos equipos directivos con capacidad pedagógica, cuya función principal debiera ser dirigir y liderar el Proyecto Educativo de Centro, de acuerdo con su concreción en el Proyecto de Dirección. Por otro lado, para tener capacidad de mejora, el liderazgo ha de estar distribuido o compartido entre todos los miembros, haciendo del centro un proyecto conjunto de acción. Por eso, la profesionalización [...] no tiene por qué oponerse a la participación democrática, dado que el ejercicio del liderazgo exige la implicación del profesorado y del resto de agentes educativos.

Vertebrar la comunidad escolar en torno a un proyecto educativo común, en un marco descentralizado y autónomo, requiere un conjunto de condiciones estructurales para ejercer el liderazgo pedagógico, que es impedido por una regulación de la dirección en exceso limitada a la gestión administrativista. A falta de estas condiciones organizativas, llevamos más de una veintena de años, en los que la carencia de estas condiciones ha hecho que la función directiva se perciba como una tarea difícil y poco apetecible, lo que explicaría la continuada falta de candidaturas para ejercerla.

La figura de la dirección y el liderazgo educativo va más allá de la profesión docente, en el ejercicio profesional no solo se requiere de práctica, también se necesita adquirir una serie de



competencias específicas relacionadas con la coordinación de todos los miembros de la comunidad educativa y con la gestión. Numerosos autores han reflexionado sobre el acceso a la función directiva y sobre los requisitos que demanda su formación (Fernández Serrat, 2001; Gairín, 1995; Pascual e Immengart, 1996; Silva et al., 2018; Venman, 1997; Villa y Villardon, 1998).

En España, el debate sobre la profesionalización de la dirección está aún en sus fases iniciales y podemos encontrar muchas dudas entre los propios docentes (Álvarez y Fernández, 2020). El modelo de dirección, como veremos más adelante, que se ha configurado a partir de la recuperación de la democracia, se ha basado principalmente en la gestión y en la gerencia, con una escasa capacidad de decisión. Por el contrario, en el ámbito internacional lo que prima es el enfoque del liderazgo y la puesta en marcha de políticas que ponen el acento en la formación, la selección y la evaluación del desempeño. En nuestro entorno europeo, encontramos que la profesionalización está relacionada al menos con cinco aspectos esenciales:

- La formación inicial específica.
- La acreditación de la competencia para el cargo.
- La evaluación objetiva en el proceso de selección.
- El reconocimiento mediante incentivos.
- La evaluación del desempeño.

Veamos en el siguiente apartado, aunque sea brevemente, algunas características de la dirección escolar en Europa.



3.4. El papel de la dirección escolar en Europa y otros países de referencia

La Comisión Europea, a través de Eurydice, publica anualmente un informe con el título *Teachers' and school heads salaries and allowances in Europe*. En 2022, ha publicado el correspondiente al curso 2020-2021 con información actualizada. En este documento se constata que en una buena parte de los países europeos¹, entre ellos España, se requiere una experiencia docente de al menos cinco años. Un requisito habitual también es haber completado un curso específico de formación para directores y directoras².

Para entender mejor la situación europea, seguimos a Manuel Álvarez (2003) que estableció cuatro modelos educativos teóricos europeos relacionados con la dirección:

- a) El modelo mediterráneo, en el que incluye España y Francia.
- b) El modelo nórdico, con Dinamarca y Suecia.
- c) El modelo continental, con Alemania y la República Checa.
- d) El modelo anglosajón, con Reino Unido e Irlanda.

En referencia a estos modelos, Valle y Martínez (2010) hacen un análisis comparativo incorporando siete parámetros: la selección del director, los requisitos de acceso, la evaluación para la selección del candidato, las condiciones laborales, las competencias y la evaluación del desempeño. Independientemente de las diferencias que podamos encontrar en cada uno de los modelos y que justifican el estudio, creemos que lo más relevante no es tanto las diferencias, que pueden entenderse en muchos casos por la diversidad nacional y por la evolución socio-política y educativa de cada país, sino las tendencias globales que parecen compartir todos ellos.

En primer lugar, podemos hablar de unos fines compartidos para la función directiva en los centros escolares:

- La mejora de su formación específica. La complejidad de las competencias que comporta la función directiva exige una cualificación profesional mayor y diferente a la formación docente.
- El aumento de su autonomía de gestión. Para que su labor sea más eficaz, se debe reconocer que los distintos contextos requieren también de distintas soluciones, y solo se pueden implementar con una mayor autonomía de los centros y una mayor capacidad de decisión de sus equipos de dirección.
- El equilibrio entre las tareas administrativas y las pedagógicas. Las tareas pedagógicas tienen cada vez un mayor protagonismo y la dirección debe aumentar su dedicación para favorecer la dinamización de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, para analizar las problemáticas pedagógicas que se presentan y para aportar soluciones.
- El reconocimiento de su labor profesional mediante un mejor sistema de incentivos, no solo económicos, también estímulos orientados a facilitar procesos de mejora en la carrera profesional.

Además, este meta-modelo de ámbito europeo presentaría, en resumen, tendencias que suponen, por un lado, una continuidad de las tareas desempeñadas en los últimos años, y por

¹ Concretamente 15 territorios: Albania, Austria, Bosnia-Herzegovina, Bulgaria, Eslovaquia, Eslovenia, España, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Macedonia, Montenegro, Polonia, Portugal y Rumanía.

² Este requisito se exige en Bélgica, Chequia, Eslovenia, España, Finlandia, Francia, Hungría, Islandia, Letonia, Liechtenstein, Macedonia, Montenegro, Polonia, Suecia y Turquía.



otro, cambios que supondrían una reelaboración de sus funciones y objetivos, y una redistribución de tareas y responsabilidades. Concretamente se pueden citar, entre estas tendencias que se reflejan, las siguientes:

- El candidato a director o directora debe contar con experiencia y formación docente, además de estar capacitado para desempeñar tareas de gestión y administración.
- El candidato seleccionado debe adquirir una formación específica, ofertada por la administración competente, que le capacite como líder educativo del centro escolar.
- El director o directora debe responsabilizarse de hacer cumplir y respetar las leyes educativas vigentes en su centro.
- La dirección debe lograr que el centro, toda la comunidad educativa, entienda que la evaluación es un proceso de mejora interna tanto institucional como de sus integrantes, que tiene como finalidad la mejora de la calidad global del centro. Esto debe permitir la mejora de aspectos relacionados con la organización de las clases, de los horarios, de las aulas, de los descansos, etc.
- La organización y gestión de los recursos tanto personales, temporales como económicos deben alcanzar una mayor satisfacción de la comunidad educativa potenciando particularmente la motivación y el rendimiento del alumnado.
- El director o la directora se conceptúa como un profesional educativo gestor de la institución escolar, y entre sus cualidades están las de favorecer un clima de trabajo, de respeto, de unidad y de esfuerzo, dentro y fuera de las aulas, y la de establecer relaciones con otros centros, administraciones y entidades del entorno, para lograr el compromiso de la comunidad educativa.
- Su papel como líder y gestor comprometido con la comunidad educativa le lleva a desempeñar tareas al margen de la docencia y por tanto reducir su horario destinado a esta finalidad. También aparecen otras diferencias en sus condiciones laborales en relación con el resto del profesorado que no ejerce funciones directivas, como son los complementos económicos.
- La evaluación de la función directiva es cada vez un recurso más reconocido, como consecuencia de la evaluación general de la marcha interna del centro y de los resultados. Esta evaluación se dirige a asegurar el buen funcionamiento del centro y la mejora de la calidad.



3.5. El modelo de dirección escolar en España

El objetivo de este apartado es hacer un repaso a la evolución del modelo de dirección escolar considerando los cambios que se han producido en su regulación, con ello pretendemos tener una visión en perspectiva de cómo se ha configurado y cuáles son sus tendencias en nuestro país. El modelo actual es el resultado de distintas concepciones que se han desarrollado a lo largo del tiempo como respuesta a diferentes contextos de política educativa. Para ello seguiremos a diversos autores y en particular a Murillo y Gómez (2006).

Si en algunos aspectos de la normativa educativa podemos constatar las oscilaciones políticas derivadas de los resultados electorales, y encabezados principalmente por el PSOE y el PP, la legislación ha tenido cada vez más en cuenta la figura de la dirección siguiendo un proceso de matización en el que se abordaba las características que debe cumplir el líder educativo, su formación y los requisitos de acceso. De hecho, como veremos a continuación, los cambios legislativos que se van incorporando, relacionados con la dirección, completan, pero no modifican sustancialmente las aportaciones de la ley anterior. En esta evolución destaca una tendencia clara, aunque tímida, por mejorar la calidad del desempeño de la labor directiva mediante la profesionalización.

A) Los orígenes

Si nos remontamos en el tiempo, podemos situar en 1896 la aparición de la figura directiva en la enseñanza Primaria con la extensión de la escuela graduada y la necesidad de contar con una figura institucional que coordinará a los maestros y maestras, y que dispusiera de competencias diferentes a las propiamente docentes. Así, la Real Orden de 9 de marzo de 1918, por la que se establece el Reglamento de Escuelas Graduadas, será la primera norma que haga referencia a la dirección escolar. En ella se recoge la figura de los *maestros-directores* que conjugaban su labor docente con las tareas directivas.

En cuanto a la educación Secundaria, el origen no está tan claro, aunque lo razonable es situarlo en la primera mitad del siglo XIX en los escasos centros públicos en los que se impartía esta enseñanza. Su nacimiento estaría relacionado con las funciones administrativas, organizativas y de relación similares a las actuales y su “perfil básicamente ejecutivo” estaría “subordinado a otros cuerpos colegiados”³.

Durante la dictadura franquista se aprueba la Ley de Educación Primaria, de 17 de julio de 1945, y el Estatuto del Magisterio de 1947 en los que se regula la figura directiva. En cuanto a Secundaria, entonces Enseñanza Media, durante la Guerra Civil se aprueba en el bando nacional la Ley de 20 de septiembre de 1938, que regula el gobierno y la administración de los centros oficiales; y posteriormente, en 1953, ya para todo el territorio, la Ley de Ordenación de la Enseñanza Media que modifica el acceso y las funciones de la dirección.

Posteriormente, en 1967 se aprueba el Reglamento de Directores Escolares que regulaba las condiciones, funciones, acceso y desarrollo de las tareas directivas. Esta norma sentaba las bases para un modelo diferenciado al establecer la creación de un Cuerpo de Directores de Primaria. Una singularidad que, sin embargo, apenas duró, ya que tres años después, en 1970, se

³ Murillo y Gómez, 2006.



aprobaba la Ley General de Educación en la que se abandonaba esta idea. Por último, y en 1974, un decreto reglamentaba de forma específica el ejercicio de la función directiva.

Con el retorno de la democracia y la aprobación de la Constitución de 1978 se redactan nuevas leyes educativas que pondrán el acento en la gestión democrática y la participación. En 1980 se aprueba la Ley Orgánica por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares (LOECE) que supone un primer intento de incorporar los principios democráticos a los centros educativos, pero que, por diversos avatares nunca llegó a aplicarse.

B) La Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación (LODE)

En 1985 se aprobó la Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación (LODE) que estableció una dirección escolar que, con sucesivas modificaciones, ha sido la base del modelo directivo hasta la actualidad.

Esta Ley se fundamentaba en criterios democráticos participativos y asignaba la gestión de los centros a los consejos escolares. Introducía la representación de los sectores de la comunidad educativa y permitía que compartieran la responsabilidad en aspectos relacionados con la organización, el funcionamiento y la gobernanza de los centros educativos. El título III estaba dedicado a los órganos de gobierno de los centros públicos y privados concertados (art. 54 y siguientes).

El director o directora de los centros públicos debía ser elegido por mayoría absoluta de todos los miembros del consejo escolar del centro y nombrado por la Administración educativa por un mandato de tres años, con la posibilidad de renovación máxima por tres periodos, nueve años en total (art. 37 y 46). Los candidatos debían ser docentes del centro con un mínimo de un año de antigüedad en el mismo y tres en la función docente. No requería formación previa específica, aunque contemplaba la posibilidad, una vez nombrados para el desempeño del cargo, de asistencia voluntaria a cursos de formación inicial programados por la Administración.

La LODE reducía las competencias de la dirección a favor de los consejos escolares y los claustros de profesores. Algunos análisis han manifestado las dificultades de este modelo derivadas de la poca capacidad para tomar decisiones. En resumen, entre las funciones de la dirección se encontraban todas aquellas relativas a la gestión y organización, las académicas y pedagógicas y las de relación.

C) La Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE)

En 1990 se aprueba la LOGSE que, aunque básicamente regulaba la estructura del sistema educativo y aspectos curriculares, también contenía algunos elementos relativos a la gestión y organización de los centros. Concretamente, creaba el perfil profesional del administrador que asumiría las tareas del secretario y cambiaba algunas de las funciones de los directivos.

Entre otras novedades, incorporaba la elaboración de documentos preceptivos para el funcionamiento general de los centros, como eran el Proyecto Educativo o la Programación General Anual, modificando así la distribución de tareas de los docentes y de la dirección y dando mayor peso al equipo directivo. La LOGSE partía ya de la idea de considerar la dirección de centros como uno de los factores esenciales para la mejora de la calidad educativa.



D) La Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los centros docentes (LOPEG)

En 1995 se introducen nuevas modificaciones en aspectos organizativos del sistema que complementaban los cambios introducidos en la LOGSE. Se trata de una modificación sustancial que se presenta como una respuesta a las dificultades surgidas con la aplicación del modelo establecido en la LODE.

La LOPEG establece como novedad las acreditaciones y en su art. 17 establece que el director o directora será elegido por mayoría absoluta del consejo escolar del centro entre aquellos docentes que hayan sido previamente acreditados por la Administración competente. Con ello se pretendía combinar el principio de la participación del consejo en la elección con la formación y la competencia profesional de las personas que fueran a desempeñar la función directiva. Para obtener la acreditación se requería cumplir dos condiciones: superar los programas de formación organizados por las administraciones y obtener una valoración positiva del trabajo desarrollado hasta ese momento tanto en el ejercicio de la función docente como en cargos directivos anteriores. De este proceso estaban eximidos los directores y directoras que hubiesen ejercido el cargo durante cuatro años, y se les concedía la acreditación de forma automática.

También modificaba la duración del cargo, ampliándola a cuatro años, y su renovación en el mismo centro por un total de tres periodos, es decir, doce años consecutivos (frente a los nueve anteriores). Sin embargo, en los centros de nueva creación y en aquellos que establecieron las Comunidades Autónomas, se reducía a tres años.

El art. 8 establecía los principios básicos de actuación de la función directiva:

- Velar porque las actividades de los centros se desarrollen de acuerdo con los principios de la Constitución y por la efectiva realización de los fines de la educación establecidos en las leyes y por la calidad de la enseñanza.
- Garantizar el ejercicio de los derechos del alumnado, profesorado, padres y madres y personal de administración y servicios, así como el cumplimiento de los deberes correspondientes.
- Favorecer la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la gestión, funcionamiento y evaluación del centro.

De estos principios generales se derivaban las competencias de los directivos, que se pueden agrupar de la siguiente forma:

- Funciones de coordinación y ejecución: la dirección dirige y coordina todas las actividades del centro. Ejerce también funciones de jefatura de personal de los trabajadores que desempeñan sus tareas en el centro y debe hacer cumplir las leyes y disposiciones vigentes.
- Funciones administrativas: la dirección es la responsable de ejecutar las decisiones de carácter administrativo que adopta el consejo escolar. Autoriza gastos, ordena los pagos y visa las certificaciones y documentos oficiales. Realiza las contrataciones de obras, servicios y suministros.
- Funciones de representación: la dirección representa al centro cuando se encuentra fuera del mismo y representa a la administración educativa en el centro.



- Funciones de relación: colabora con los órganos de la Administración educativa, dinamiza la convivencia en el centro e impone correcciones cuando corresponde.
- Otras funciones: la designación de los miembros del equipo directivo.

El art. 34 introducía la evaluación de la función directiva (también de la inspección) en los siguientes términos: “las Administraciones educativas establecerán un plan de evaluación de la función directiva, que valorará la actuación de los órganos unipersonales de gobierno de los centros sostenidos con fondos públicos”. El Real Decreto 2194/1995 posterior establecía los criterios de evaluación para las direcciones de los centros.

Sin duda, la LOPEG supone un giro en el proceso de definición de la función directiva, ya que abre las puertas, aún de forma tímida, a la profesionalización de la dirección, incorporando elementos nuevos como la acreditación de los candidatos y la evaluación del desempeño.

E) La Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE)

En 2002 se aprueba la LOCE, aunque su aplicación se paraliza posteriormente en el año 2004. Sin embargo, se mantienen vigentes aquellos aspectos de la misma que ya se habían puesto en marcha, entre otros, los relativos a la dirección escolar, concretamente los relacionados con los procesos de selección, funciones y competencias de las direcciones de los centros. De hecho, el título V trata de la organización y dirección de los centros docentes y señala el proceso de selección y nombramiento como pieza clave para la organización y funcionamiento de los centros.

El procedimiento está presidido por el principio de participación de la comunidad escolar, pero de forma especial por el claustro de profesores. La LOCE y los decretos que la desarrollan en las distintas comunidades autónomas establecen que la selección y nombramiento se realizará mediante concurso de méritos entre profesores funcionarios de carrera (art. 86). Se exigen dos requisitos para poderse presentar: tener una antigüedad de al menos cinco años en el cuerpo al que se opta y estar prestando servicios en un centro público del mismo nivel al menos durante un curso.

La Ley propone la creación de comisiones de selección constituidas por miembros de la Administración y de la comunidad escolar. Los representantes del claustro serán la mitad de los mismos, como poco, y la comunidad escolar deberá estar representada al menos en un 30%. Su desarrollo corresponderá a las comunidades autónomas. Estas comisiones deberán valorar los méritos académicos y profesionales de los aspirantes, su tarea desempeñada como docentes y su experiencia previa en la función directiva (art. 88).

De algunos de estos requisitos estarán eximidos los aspirantes de centros de pequeño tamaño, en general aquellos con menos de nueve unidades. Es decir, se establecen unas condiciones particulares para los colegios multigrado que se encuentran principalmente en los territorios rurales.

Los aspirantes, salvo aquellos que previamente dispongan del reconocimiento de la categoría de director o directora, deberán superar un programa de formación inicial que incluya un curso teórico y un periodo de prácticas. En el caso de superarlo serán nombrados por tres años y a lo largo de ese periodo serán evaluados. Los que obtengan evaluación positiva adquirirán la categoría de director (art. 89) y podrá renovarse previa evaluación positiva por periodos de tres años con la limitación que establezcan las administraciones competentes.



En los centros de nueva creación o cuando no existan candidatos en un centro, la Administración nombrará al director o directora por un periodo de tres años (art. 91).

La LOCE propone la organización de cursos y planes de formación para directivos, así como exenciones totales o parciales de docencia directa (art. 92). También contempla la valoración del ejercicio de cargos directivos para la selección en otros puestos de la función pública, la retribución diferenciada por la responsabilidad y dedicación exigidas y el mantenimiento o consolidación de los complementos retributivos al dejar de ejercer la función directiva, en la proporción que determinen las administraciones educativas (art. 94). Se pretendía con ello un mayor reconocimiento a la función directiva.

Como se ha visto, hay numerosas alusiones a la regulación de algunos aspectos por las administraciones educativas de las comunidades autónomas, esto supuso algunas variaciones significativas. En el caso de la representación en las comisiones de selección, hubo comunidades autónomas en las que los representantes de la Administración superaban a los del centro, o comunidades en las que los representantes del centro eran mayores, como en Aragón, y otras en las que la representación estaba equilibrada (Murillo y Gómez, 2008).

Por último, destaca la posibilidad de que los aspirantes se pudieran presentar ya no solo en su centro sino en más de un centro educativo. Algunas comunidades autónomas optaron por mantener la opción a un único centro, pero la mayoría establecieron máximos, entre dos y cuatro, dependiendo del territorio. Aragón optó por limitarlo a dos, mientras que, en el caso más extremo, Castilla y León, permitía al candidato presentarse en una o dos provincias y a cinco centros en cada una de ellas, es decir el límite se situaba en diez.

En lo que respecta a las competencias de la dirección, mantiene las de la legislación anterior, algunas con matices o más desarrolladas, pero también incorpora algunas novedades como:

- Impulsar la colaboración con las familias, instituciones y organismos que relacionen el centro con el entorno y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo integral del alumnado.
- Promover planes de mejora de la calidad y proyectos de innovación e investigación.
- Impulsar procesos de evaluación interna y colaborar en las externas.

F) La Ley Orgánica de Educación (LOE)

En 2006 se aprueba una nueva ley, la LOE, y en su Título V encontramos todo lo referido a la dirección. En consonancia con la Ley anterior, la selección de la dirección la realiza una comisión formada por representantes de la Administración educativa y del centro. Sin embargo, la LOE establece que al menos un tercio de los miembros de la comisión será profesorado elegido por el claustro y otro tercio será por y entre los miembros del consejo escolar que no sean docentes. El número total de vocales será competencia de las administraciones educativas. Se considera que la participación es un valor básico.

En el art. 134, entre los requisitos para ser candidato se encuentra la presentación de un Proyecto de Dirección que incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo. Procedimiento que se ha mantenido hasta la actualidad.



Reconoce también que los candidatos podrán ser de otros centros, pero establece que primero se considerarán las candidaturas del propio centro y solo en ausencia de candidatos o cuando estos no hayan sido seleccionados, la comisión valorará las candidaturas de otros centros (art. 135).

Mantiene que los aspirantes seleccionados superen un programa de formación inicial con las mismas exenciones que establecía la LOCE, pero amplía a cuatro años el nombramiento. Además, la renovación se puede hacer por periodos también de cuatro años tras una evaluación positiva del desempeño al final de cada periodo (art. 136).

Lo que sí es una novedad es que los nombramientos de carácter extraordinario (por ausencia de candidatos, centros de nueva creación o cuando la comisión correspondiente no haya seleccionado a ningún aspirante) los realizará la Administración seleccionando entre el profesorado funcionario por un periodo máximo de cuatro años (art. 137).

El cese del director se mantiene en los mismos supuestos, pero introduce un caso de revocación por parte del consejo escolar del centro con el acuerdo de al menos dos tercios de sus miembros (art. 138).

El art. 139.3 establece que los directores serán evaluados al final de su mandato, los que obtengan evaluación positiva obtendrán un reconocimiento personal (la consolidación de una parte del complemento específico) y profesional, en los términos que establezcan las Administraciones educativas.

Además, en el art. 146 establece las líneas generales para el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño directivo.

G) Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE)

En 2013 se aprueba la LOMCE, una modificación de la LOE, que regula en el art. 136 el nombramiento y en el 139 el reconocimiento de la función directiva, aunque no introduce grandes cambios. Considera que los directores serán evaluados al final de su mandato, que será de cuatro años. Los que obtengan evaluación positiva obtendrán un reconocimiento personal y profesional en los términos que establezcan las Administraciones educativas, pudiendo renovar su mandato por periodos de igual duración hasta en tres ocasiones.

El Real Decreto 894/2014, de 17 de octubre, desarrolla las características del curso de formación que establece la LOMCE. En esta norma se plantea las características tanto de los cursos de formación como de los de actualización, con el fin de que se adquieran las competencias necesarias para el ejercicio de la función de director o directora. El art. 2 considera que deben comprender una parte teórica y otra práctica, además de mantener una estructura modular. También regula que uno de los módulos el “Proyecto de Dirección” en el que los participantes deberán elaborar un proyecto para un centro docente y que contemple el análisis del contexto, las áreas de mejora, los objetivos, los planes de actuación, la temporalización, los recursos, la organización del centro y los indicadores para evaluar los resultados.

Más adelante, en otro apartado analizaremos con más detalle todos los módulos e incluso el módulo que se incorporó en Aragón.



H) Ley Orgánica por la que se modifica la Ley Orgánica de Educación (LOMLOE)

En 2016, se aprueba una nueva modificación de la LOE. En el art. 132 añade nuevas competencias como son: promover experimentaciones, innovaciones pedagógicas, programas educativos, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia, ampliación del calendario escolar o del horario lectivo; fomentar la cualificación y formación del equipo docente, así como la investigación, la experimentación y la innovación en el centro; o diseñar la planificación y organización docente del centro recogida en la programación general anual.

Respecto al procedimiento de selección, señala que quienes hayan superado la selección deberán así mismo superar un programa de formación sobre competencias para el desempeño de la función directiva, previo a su nombramiento. Así mismo, quienes sean nombrados con carácter extraordinario, deberán también superar el programa de formación. Es decir, la formación, deja de ser un requisito imprescindible y pasa a ser un mérito. Cualquier docente que cumpla las condiciones requeridas, puede presentar Proyecto de Dirección, aunque no haya hecho el curso, pero en el caso de ser seleccionado, el candidato deberá hacer el curso de formación inicial.



3.6. La formación de los directores y directoras

En los últimos años, distintas investigaciones han puesto de relieve la importancia y la necesidad de la formación específica de los directivos escolares y en especial la adquisición de las competencias necesarias para el desempeño del cargo (Pont et al. 2008) para asumir los desafíos de la innovación educativa, una mejora escolar sostenible y una educación de calidad (Maureira, Garay y López, 2016). En el caso español, como hemos visto, no fue hasta la LOPEG (1995) que se reconoce la importancia de la formación para la dirección y se establece un proceso de acreditación previo al ejercicio del cargo. Posteriormente, la LOCE (2002) y también la LOE (2006) establecen la obligatoriedad de cursar un programa de formación.

Numerosos investigadores han defendido la formación específica y diferenciada para los directores y directoras (Antúnez, 2000; Armas y Sebastián, 1992; Fernández Serrat, 2002; Silva et al., 2018). Incluso se insiste en la necesidad de crear un tipo de formación que se adapte a las necesidades de los directivos que la están recibiendo y a las características de los centros que están gestionando.

Antúnez (2010) propone conocer y analizar los puntos fuertes y débiles de la preparación para el desempeño del puesto de cada directivo e identificar en qué aspectos se debe incidir para lograr la mejora. Vázquez y Bernal (2008) consideran que los programas formativos deben adaptarse a las necesidades de los directores y directoras en base a dos criterios: la clarificación del perfil, identificando las competencias básicas desde el contexto y el desarrollo de un plan específico de formación.

Otra cuestión no menos importante es el planteamiento de las actividades formativas y su carácter teórico-práctico. De nuevo las investigaciones nos señalan que las experiencias de aprendizaje se producen principalmente en contextos de intercambio (Merina y González, 2000) y que los programas de desarrollo de liderazgo deben involucrar a los directivos en los problemas a los que deben enfrentarse habitualmente en su trabajo (Hallinger y Snidvongs, 2003). Es por ello que la estrategia de la mentoría se considera una de las más adecuadas, en algunos países las administraciones educativas incluyen la tutela de un director o directora experimentado y seleccionado por sus buenas prácticas en la formación inicial de los directores que se encuentran en los primeros años de ejercicio del puesto.

En definitiva, los estudios nos señalan que se debe profundizar en una formación cuyo objetivo sea ampliar y profundizar las capacidades y competencias de los directores y directoras para responder a los retos actuales de gestión efectiva y liderazgo de los centros. La escuela se enfrenta a constantes cambios y transformaciones que es necesario liderar con eficacia para la mejora educativa. A su vez, el liderazgo no solo debe impulsar el cambio sino además recoger y contribuir a las innovaciones impulsadas por el profesorado en un modelo de liderazgo distribuido. Murillo (2006) entiende que este modelo de liderazgo incrementa la capacidad de los centros para resolver los problemas y favorece una acción coordinada de los docentes implicados.

Por último, no queremos dejar de señalar la importancia de los aspectos emocionales en la formación de directores y directoras, particularmente después de la pandemia. Generalmente los programas de formación se han centrado en las capacidades cognitivas, olvidando la importancia del equilibrio emocional, particularmente en situaciones adversas.



3.7. El proceso de selección y el reconocimiento profesional

El proceso selección del director o directora, los requisitos, el procedimiento, el nombramiento, el cese y el reconocimiento de la función directiva en los centros docentes públicos no universitarios se regula por la normativa actual, concretamente, en los artículos 133-139 de la LOE, modificados todos ellos salvo los dos últimos por la LOMLOE. En este articulado se indica que el proceso de selección se realiza a través de un concurso de méritos entre el profesorado funcionario de carrera del centro en el que participa la comunidad educativa y la Administración. Como requisito quienes participen deberán presentar un proyecto de dirección.

La selección se realiza valorando especialmente las candidaturas del profesorado del centro (art. 135). Con carácter extraordinario (art. 137), en ausencia de candidatos o candidatas, en el caso de centros de nueva creación o cuando la comisión correspondiente no haya seleccionado ningún aspirante, la Administración educativa, oído el Consejo Escolar, nombra director o directora a un profesor funcionario o a una profesora funcionaria por un periodo máximo de cuatro años.

En todo este proceso, cabe destacar una de las principales dificultades que analizaremos posteriormente, la falta de candidatos. Gómez-Delgado et al. (2014), Álvarez y Fernández (2017) o Martínez-Ruiz y Hernández (2018) así lo indican. La realidad nos muestra que no es posible la selección de candidatos cuando en la mayoría de los centros educativos no hay candidato y, cuando lo hay, generalmente nos encontramos con un único candidato. Como veremos en el estudio del caso aragonés la falta de candidatos destaca en los centros de Infantil y Primaria, mientras que en los institutos aumenta el número de candidatos e incluso, en algún caso, concurren varias candidaturas.

La LOMLOE (art. 139) establece cuatro estímulos a modo de reconocimiento:

- Una retribución económica diferenciada y adecuada a las responsabilidades y dedicación exigida.
- La posibilidad de valorar el ejercicio de cargos directivos para la provisión de puestos de trabajo en la función pública docente.
- El mantenimiento de una parte del complemento retributivo correspondiente a la dirección mientras permanezca en activo y siempre que haya obtenido una valoración positiva.
- Al finalizar el mandato y tras una evaluación positiva, un reconocimiento personal y profesional que será establecido por las Administraciones educativas.

Aunque en el próximo capítulo analizaremos más a fondo las retribuciones económicas, aquí queremos hacer constar que en Aragón los acuerdos retributivos se alcanzaron en mesa sectorial, el 25 de mayo de 2009, en la que se encontraban representados la Administración y los sindicatos CSIF, UGT, CCOO y STEA. El acuerdo contó con el apoyo de los tres primeros y la abstención del cuarto. El acuerdo hace referencia a la mejora de las condiciones de los equi-pos directivos y a la reclasificación de los centros docentes.



3.8. La evaluación del desempeño de la función directiva

La evaluación del desempeño es una herramienta útil que puede contribuir a la mejora general de los centros educativos. En el ámbito internacional, los diferentes países de nuestro entorno, han puesto el énfasis en la evaluación de las competencias de liderazgo, elaborando marcos de cualificaciones y estándares útiles para evaluar el desempeño directivo (Álvarez y Fernández, 2010) y determinar la permanencia en el cargo. En España, sin embargo, la evaluación del liderazgo pedagógico apenas está desarrollada (Bolívar, 2015).

Tan importante como realizar una buena selección de la dirección es realizar una adecuada evaluación de su desempeño y del cumplimiento de su proyecto (Lorenzo y Ramírez (2010). Araiza et al. (2014) van más allá y basándose en una experiencia de escuelas mexicanas, entienden que se haga a través de estándares en los que se valoren las principales competencias directivas, es decir, el liderazgo efectivo, el clima de confianza, el compromiso de enseñar, las decisiones compartidas, la planificación institucional, la autoevaluación institucional, la comunicación y las redes escolares por niveles de logro (óptimo, bueno, bajo y muy bajo).

En España, como ya hemos visto, está recogida desde la LOPEG (1995), se reforzó en la LOE (2006) y se mantuvo en la LOMCE (2013) y en la LOMLOE (2016), pero en cada Comunidad Autónoma se ha desarrollado un marco normativo diferente partiendo de la legislación estatal. La normativa estatal es tan amplia y ambigua que permite que cada Comunidad Autónoma dicte sus propias normas que, aunque responden al modelo general, se diferencian en aspectos esenciales relacionados con qué se evalúa, quién evalúa, cómo se evalúa y para qué se evalúa (Murillo y Hernández, 2011).

En Aragón, hay una primera regulación con el Decreto 128/2008 de 24 de junio, que regula la consolidación parcial del componente singular del complemento específico por el ejercicio del cargo de director de los centros docentes públicos. La peculiaridad de la normativa aragonesa es que la evaluación será positiva si no existen informes negativos, es decir, es una evaluación por defecto, ya que se consideran valorados positivamente aquellos directores a los que la inspección de educación no haya emitido informe negativo durante su mandato. Es decir, frente al resto de las Comunidades Autónomas, Aragón renuncia a crear un modelo de evaluación.

Solo como referencia y para dejar constancia de las diferencias, cabe citar algunos elementos constitutivos de la evaluación en otras Comunidades. Entre ellos, podemos encontrar un informe elaborado por la inspección del centro, una memoria justificativa del trabajo desarrollado o informe de autoevaluación, una evaluación del proyecto de dirección, entrevistas e informes de la comunidad escolar, la opinión del consejo escolar... (Murillo et al., 2010).

En cuanto a los criterios de evaluación, Aragón establece unos planteamientos muy genéricos relacionados con las funciones y competencias atribuidas: dirección y organización del centro, organización y gestión de los recursos humanos y materiales o la formación recibida durante el ejercicio de la dirección.

Murillo y Hernández (2011) hacen un estudio comparado de las Comunidades Autónomas para constatar las enormes diferencias de criterio. En un extremo se encuentran Aragón y Castilla-La Mancha en el que la norma apenas incorpora criterios generales y en el otro en el que destacan por el gran detalle de su propuesta.

Para Murillo y Hernández (2011) lo que subyace es una situación de indefinición y de heterogeneidad en cuanto a los procesos evaluativos. Consideran que esa indefinición no favorece



uno de los objetivos fundamentales que es la mejora del desempeño, ya que la valoración no es equitativa y además no contribuye de forma eficaz a mejorar la calidad del ejercicio de la función directiva.

Para Álvarez y Fernández (2020), el modelo de evaluación de la LOMCE y que se mantiene en la LOMLOE, responde a cuatro características básicas:

- a) Una escasa definición de cómo ha de ser la evaluación.
- b) Un marcado carácter puntual, ya que solo se realiza al finalizar el mandato y no durante el mismo.
- c) La obligatoriedad tanto para las administraciones (evaluadores), como para los directivos (evaluados).
- d) Y es sumativa, orientada a valorar si el candidato ha sido efectivo y en consecuencia debe continuar en su puesto.

Por su parte, Bolívar (2015) considera que contamos ya con un relevante corpus de investigaciones sobre evaluación o acreditaciones del liderazgo escolar de los directivos, que particularmente en el ámbito anglosajón se vinculan a las competencias. Además, internacionalmente existe un acuerdo generalizado sobre dos aspectos básicos: primero, que no se deben utilizar escalas, habituales en la evaluación de la función docente, y segundo, que los resultados del alumnado no pueden ser el indicador principal para valorar la eficacia de la función directiva. Entiende además que en España están asentadas las bases para elaborar indicadores de evaluación como el *Cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en educación* (VAL-ED), el cuestionario del *Proyecto Internacional de Dirección Escolar exitosa* (ISSPP) o la *Escala de Estimación del Liderazgo Educativo del Director* (PIMRS). Álvarez y Fernández (2020) apuntan la existencia de instrumentos semejantes, concretamente el instrumento *Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar*, diseñado y validado por García-Garnica (2016) y que consta de 83 ítems organizados en cinco bloques de contenido.

Otro autores, como Murillo et al. (2010) consideran que la evaluación del desempeño: “en la actualidad, es un mero trámite administrativo, pero conforme se le vayan dotando de más repercusiones irá adquiriendo mayor importancia, por lo que es necesario trabajar para optimizar las propuestas. Solo podemos contar con buenos centros docentes si tenemos a personas que ejerzan la dirección de los mismos adecuadamente. Y una evaluación justa y útil es un mecanismo para ayudar a orientar el desempeño y recompensar el trabajo bien hecho” (p. 16-17).

En un estudio realizado por Álvarez y Fernández (2020) concluyen que la mayoría de los directores considera que la evaluación es importante porque puede motivar para la mejora. También concluyen que los inspectores deberían contar con mayor formación en estrategias efectivas de evaluación y de recursos técnicos para llevarlas a cabo de forma objetiva, rigurosa, eficaz y eficiente. Las autoras echan en falta el *feedback* a los directores y directoras evaluados sobre sus puntos fuertes y débiles, así como una mayor participación de la comunidad educativa del centro. Opinan que en la evaluación debe aparecer una mayor vinculación al grado de consecución del Proyecto de dirección ya que este tiene un peso fundamental en el proceso de selección de directores.

En lo relativo al procedimiento de evaluación, Amores et al. (2015) consideran que el reto no es solo generar evaluaciones externas, sino desarrollar procesos de autoevaluación tanto en los centros como entre el profesorado.



Por su interés, recogemos las propuestas de Murillo y Hernández (2011) que plantean algunos elementos interesantes que deberían incorporarse al modelo de evaluación:

- Es necesario abrir un profundo debate entre la comunidad académica sobre el modelo de evaluación docente deseable, es decir, del modelo docente necesario en la actualidad. Es necesario un profundo debate técnico, académico y político.
- Las evaluaciones impuestas no sirven ya que solo provocan rechazo. Sería necesario un consenso con sindicatos y asociaciones profesionales.
- Es necesario un modelo teórico explícito que sustente adecuadamente el modelo de evaluación.
- Es necesaria una mínima coordinación entre las Comunidades Autónomas que permita mantener propuestas coherentes entre sí, respetando unos márgenes de diversidad.
- Explicitar los criterios para incorporar transparencia al proceso de evaluación. Incluso concretando indicadores precisos que faciliten la equidad. Los criterios deben estar establecidos y ser conocidos previamente para que se garantice la objetividad. Así mismo deben aclararse como se ponderan y evalúan los objetivos establecidos.
- Consideran que las evaluaciones deben estar ligadas al desarrollo profesional de los docentes.
- Impulsar una evaluación para la mejora, de forma que aporten información clara y útil a los docentes, por un lado, los logros alcanzados y por otro, los aspectos a mejorar. Consideran que los “planes personales de mejora” en los que cada docente se compromete a mejorar los aspectos de la evaluación con peores resultados son una buena alternativa.
- Por último, es fundamental tener en cuenta el contexto del centro en el que se desarrolla la actividad, la evaluación de los directores y directoras debe estar ligada a la evaluación del centro.

En síntesis, la evaluación del desempeño es uno de los elementos claves que inciden en la profesionalización directiva, y por ende en la calidad educativa, pero en este sentido nos queda camino por recorrer.



3.9. Dirección y liderazgo

La propuesta más destacada de mejora es el Marco español para una buena dirección (2017), dinamizada, como ya hemos comentado por Bolívar, pretende recoger las competencias profesionales que deberían caracterizar un buen desempeño de la dirección escolar en España. Así mismo, establece las condiciones estructurales y organizativas que serían necesarias para poder llevarlas a cabo. En la elaboración del marco se tuvieron en cuenta modelos de otros países ya consolidados como EE.UU., Ontario (Canadá), Inglaterra, Escocia, Australia, Chile y Perú. Además, contó con la colaboración de asociaciones como FEDADI, FEDEIP y FEAE.

El documento toma como punto de partida el reconocimiento de la falta de identidad profesional de la dirección escolar en nuestro país: la falta de formación específica hasta fechas recientes, la falta de profesionalización en la selección y la reiterada falta de candidatos para su desempeño. Además, entiende que todo ello ha contribuido a un déficit importante en la dinamización de los centros educativos. La continuidad de un modelo normativista, de carácter administrativo-burocrático, ha desprofesionalizado al personal directivo y docente.

El marco tiene una función descriptiva, reconociendo las prácticas que funcionan, a modo de guía, pero también tiene un componente prescriptivo para procesos de formación o de evaluación de la función directiva. Así mismo, tiene un carácter de código deontológico de buenas prácticas.

Reproducimos a continuación las cinco dimensiones, con las competencias y el desempeño profesional referidas a la dirección, aunque como el propio texto señala no solo se refieren al director o directora, ya que parten de una concepción de liderazgo distribuido.

Dimensión 1. Metas e intervenciones estratégicas	
Competencias profesionales	Desempeño
Liderar la planificación institucional	Analiza las características del entorno que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.
	Promueve el éxito de cada estudiante y el bienestar de toda la comunidad educativa, como razón de ser de la escuela.
	En colaboración con la comunidad educativa, desarrolla y promueve una visión de la escuela centrada en el aprendizaje y el desarrollo exitoso del alumnado, y en las prácticas de enseñanza y de organización que promueven tal éxito.
	Articula, aboga y cultiva los valores fundamentales que definen la cultura de la escuela centrada en el imperativo de la educación de todo el alumnado; las altas expectativas y apoyo a los estudiantes; la equidad, la inclusión y la justicia social, la apertura, el cuidado y la confianza, el respeto, la empatía, el agradecimiento, el compromiso, la autoconfianza, el esfuerzo, la colaboración, la solidaridad, el diálogo... y la mejora continua.
	Fomenta la elaboración de Planes Estratégicos que, respondiendo a las expectativas de la Comunidad



	educativa, expliciten a medio plazo los objetivos a lograr.
	Alienta el liderazgo estratégico de todo el equipo directivo.
Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional	Desarrolla, implementa y evalúa acciones estratégicas para lograr las metas educativas de la escuela.
	Establece un número reducido de prioridades, basado en evidencias, de gran impacto.
	Desarrolla que los planes y documentos del centro, entre ellos el Reglamento de funcionamiento interno del centro, sean coherentes con las metas educativas.
	Asegura que la gestión diaria de la convivencia sean coherentes con la metas educativas.
Asegura que la gestión diaria de la convivencia sean coherente con las metas educativas.	Promueve las evaluaciones internas sobre los diferentes aspectos del centro, su organización y funcionamiento.
	Colabora con las evaluaciones externas.
	Promueve, de manera sistemática, la evaluación de los procesos y su revisión.
	Utiliza los resultados de la evaluación externa e interna como mecanismo de mejora en los ámbitos curricular y organizativo.
	Establece mecanismos de responsabilidad tanto en los procesos como en los resultados.

Dimensión 2. Dirección, organización y funcionamiento del establecimiento escolar	
Competencias profesionales	Desempeño
Favorecer las condiciones que aseguren aprendizajes de calidad de todo el alumnado	Otorga una importancia primordial a las personas y a la gestión de del conocimiento.
	Lidera y dirige el equipo docente del centro orientando su actuación hacia la consecución de las metas institucionales y bajo el criterio superior del beneficio de todo el alumnado.
	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.
	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes
	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todo el alumnado.



	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.
	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de todos los miembros de la comunidad educativa.

Dimensión 3. Liderazgo pedagógico	
Competencias profesionales	Desempeño
Promover el liderazgo distribuido	Fomenta la distribución del liderazgo, creando y promoviendo estructuras que la hagan posible.
	Distribuye formalmente las tareas.
	Utiliza el conocimiento especializado en la formación de grupos de trabajo.
	Alienta el liderazgo compartido como forma de asegurar la sucesión y un liderazgo sostenible.
Gestionar la calidad de los procesos pedagógicos mediante la reflexión y la acción conjunta, a través del apoyo y el acompañamiento sistemático al profesorado	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación y desarrollo curricular.
	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y la diversidad existente en cada aula.
	Supervisa y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los recursos educativos en función del logro de las metas de aprendizaje del alumnado y considerando la atención de sus necesidades específicas.
	Promueve la discusión, y en su caso utilización, de los últimos avances tecnológicos y pedagógicos.
	Supervisa y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.
	Utiliza los sistemas de evaluación de los resultados para trasladar tanto los éxitos como los posibles fallos y el compromiso de mejora.
	Promueve, facilita y gestiona oportunidades de formación continua del personal del centro para la mejora de su desempeño.
	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las



Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje	prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
	Estimula las iniciativas relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas rigurosas, impulsando su implementación y sistematización.

Dimensión 4. Participación y colaboración: gestión del clima institucional	
Competencias profesionales	Desempeño
Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la Comunidad Educativa	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.
	Promueve los consensos, basados en la consideración del otro y en la apertura a otras opiniones, asumiendo que la consecución de los mismos requiere tiempo y esfuerzos.
	Es accesible para cualquier miembro de la Comunidad Escolar.
	Facilita el acceso a la información relevante a todos los miembros de la comunidad educativa.
	Recaba, periódica y sistemáticamente, la opinión de todos los miembros la Comunidad Educativa.
Promover un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad	Toma medidas para que la transparencia sea una característica en la gestión del centro.
	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, la colaboración y la comunicación permanentes.
	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
	Impulsa los procesos de tutorización y orientación del alumnado.

Dimensión 5. Normas éticas y profesionales	
Competencias profesionales	Desempeño
	Asume su identidad profesional, y actúa con ejemplaridad en su conducta personal, en las relaciones



Actuar éticamente, con ejemplaridad y de acuerdo a normas profesionales que promuevan el éxito académico todo el alumnado, garantizando el bienestar de toda la comunidad educativa	con los demás, en la toma de decisiones, en la administración de los recursos de la escuela, y en todos los aspectos de liderazgo escolar.
	Actúa de acuerdo con las normas profesionales de integridad, equidad, transparencia, confianza, colaboración, perseverancia, y el aprendizaje y la mejora continua.
	Actúa con responsabilidad.
	Manifiesta un compromiso personal con los procesos de implementación y su supervisión.
	Promueve la rendición de cuentas como elemento inseparable a la necesaria autonomía.
	Asume la formación continua, tanto para la gestión como para el ejercicio del liderazgo pedagógico, como inherente al ejercicio profesional.
Colaborar eficazmente con otras escuelas y entidades para promover la innovación y la mejora	Forma parte de equipos y redes de trabajo que promueven la generación de conocimiento, la mejora de la gestión y la innovación, extendiendo la idea de comunidad de aprendizaje a docentes y centros ajenos al propio.



3.10. La dirección de centros tras la pandemia de la COVID-19

La pandemia sigue siendo un periodo al que debemos hacer referencia tanto por las consecuencias que tuvo en el desarrollo de la actividad escolar como en los desafíos que ha planteado a la propia institución. Administraciones y centros educativos tuvieron que buscar soluciones en un escenario de incertidumbre de forma rápida y a veces improvisada. Las administraciones reaccionaron de forma diversa, pero se implicaron en la provisión de recursos y apoyos de distinto tipo para mantener la continuidad del proceso escolar (Reimers, 2021).

Sin embargo, el papel más importante lo desarrollaron los centros y sus comunidades educativas. Si en primera instancia se preocuparon por la salud del profesorado, de los estudiantes y de sus familias, los primeros pasos se dirigieron desde las organizaciones a conectar con su alumnado, básicamente mediante el uso intensivo de los recursos digitales. En resumen, en pocos días o semanas, la enseñanza a distancia se convirtió en una experiencia desigual, pero masiva. El profesorado tuvo que aprender a trabajar en un medio que desconocía o al que no estaba habituado. Pronto surgieron enormes dificultades asociadas a la falta de formación y de experiencia, a la falta de acceso a internet o a la falta de dispositivos.

Las familias se vieron obligadas a implicarse de forma más activa en el proceso educativo y los domicilios particulares se transformaron en aulas. Todo ello supuso un incremento en la desigualdad pues no todos los padres disponían del mismo tiempo, recursos y formación para supervisar y ayudar en las tareas de sus hijos y la inequidad se hizo patente más que en ningún momento: pobreza, desigualdad económica, acceso desigual a bienes esenciales o recursos inadecuados (Bolívar et al. 2022).

Desde el punto de vista del liderazgo educativo, la pandemia ha añadido un nuevo elemento de complejidad a la ya exigente tarea de liderar los centros. Los directivos han tenido que atender necesidades nuevas y de muy distinto tipo, liderando y dando respuesta en un marco caracterizado por la incertidumbre y equilibrando el interés por el bienestar social, mental y físico con el aprendizaje. Los nuevos retos para el liderazgo educativo tienen que ver con la adaptación a escenarios desconocidos e inciertos, dar soluciones pedagógicas y organizativas innovadoras y adecuadas para su contexto, priorizar recursos y trabajo en un momento de grandes necesidades y demandas, atender la compleja situación socioemocional del alumnado, las familias y los docentes, esforzarse por mantener el vínculo con un alumnado que no se encuentra en su aula.

Pensando en todo ello, se abre una oportunidad para redefinir la escuela post-covid que dé respuesta a los nuevos desafíos. Bolívar et al. (2022) proponen los siguientes cambios:

- 1.- Priorizar los aprendizajes esenciales, es decir, responder a la cuestión ¿qué es lo esencial que los estudiantes deben saber, poder hacer, y ser como ciudadanos? O lo que es lo mismo poner en valor el enfoque de las competencias clave o aprendizaje profundo.
- 2.- Priorizar el bienestar emocional, poniendo en práctica la cultura del cuidado.
- 3.- Evaluar para el aprendizaje, es decir, priorizar la evaluación formativa y resignificar la evaluación de procesos y resultados educativos.
- 4.- Poner el foco en las trayectorias educativas, asegurando trayectorias educativas de éxito. En alianza con otros sectores e instituciones retener alumnado en riesgo de abandono y recuperar aquellos que ya se encuentran fuera de la educación formal.



5.- Recuperar la acción educativa de los docentes. Se necesita un profesional más abierto, más colaborativo, menos individualista, es decir, docentes bien preparados, con suficiente autonomía que trabajen juntos dentro y fuera del aula y en conexión con las familias. Además, es importante rediseñar los espacios de trabajo y reculturizar las escuelas: alterar los roles y estructuras que incrementen conjuntamente la profesionalidad del profesorado y el sentido de comunidad.

6.- Ampliar la colaboración y el trabajo en red, se ha evidenciado la necesidad de vincular la participación a formas de trabajo colectivo en todos los niveles de la vida de la escuela con la colaboración de las familias. El trabajo en red y el fortalecimiento del capital social del sistema educativo es un rasgo de la escuela post pandemia.

7.- Mayor conexión con las familias y la comunidad. En una cultura de participación, el liderazgo escolar puede convertirse en vertebrador de la dinámica colegiada de la escuela, capaz de propiciar el trabajo en equipo del profesorado y el ejercicio de la autonomía pedagógica y organizativa de las escuelas.

8.- Acelerar el uso de la tecnología. La brecha digital se corresponde con la brecha socio-económica y familiar.

Según Buffone (2021) para abordar estos desafíos los líderes educativos deberán aumentar su capacidad de aprender y organizarse, su interés por formarse en los nuevos contextos y sobre todo su flexibilidad y disposición a adaptarse a un contexto de cambio permanente y ante posibles nuevas crisis.



Cuarta Parte
Estudio de la dirección
de los centros



4.1. La normativa básica sobre formación y el procedimiento de renovación y selección

Como hemos visto la LOCE (2002) introducía la formación inicial de los directores y directoras, en el art. 92.2 establecía que las administraciones “organizarán cursos de formación de directivos que actualicen sus conocimientos técnicos y profesionales, a los que periódicamente deberá acudir el Director y el resto del equipo directivo”, aunque no concretaba los aspectos esenciales.

A) Formación

Posteriormente, el Real Decreto 894/2014, de 17 de octubre, desarrolla las características del curso de formación que se establecía en la LOMCE (2013). En esta norma se plantea las características tanto de los cursos de formación como los de actualización, con el fin de que se adquieran las competencias necesarias para el ejercicio de la función de director o directora. El art. 2 considera que deben comprender una parte teórica y otra práctica, además de mantener una estructura modular. También regula que uno de los módulos es el “Proyecto de dirección” y en él los participantes deberán elaborar un proyecto para un centro docente que contemple tanto el análisis del contexto, las áreas de mejora, los objetivos, los planes de actuación, la temporalización, los recursos, la organización del centro y los indicadores para evaluar los resultados.

Los cursos pueden ser impartidos por el Ministerio o por las Administraciones educativas de las comunidades autónomas. La duración mínima de los cursos de formación es de 120 horas y las Administraciones pueden incorporar módulos específicos, mientras que la duración mínima de los cursos de actualización será de 60 horas. La actualización deberá realizarse transcurrido el plazo de ocho años.

El Real Decreto recoge en su anexo las competencias genéricas que deben desarrollar los cursos, que recogemos a continuación:

- Habilidades de liderazgo y fomento del trabajo en equipo.
- Habilidades de motivación.
- Habilidades para la gestión de la información y la toma de decisiones.
- Habilidades de comunicación.
- Habilidades para la gestión de conflictos y la convivencia.
- Habilidades para la organización, gestión y coordinación de un centro docente.
- Habilidades de dirección estratégica: planificación, implementación y evaluación de planes y proyectos.
- Habilidades de control y supervisión.
- Habilidades para la gestión del cambio y la innovación.

Y también las competencias específicas:

- El marco normativo aplicable a los centros docentes.
- El uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- La gestión administrativa y económica.
- La dirección y gestión de los recursos humanos.
- La gestión de documentos institucionales.
- La organización de tiempos y espacios.
- La participación de la comunidad educativa y la promoción de la imagen externa.
- La gestión institucional.



- La evaluación, los planes de mejora y el fomento de la calidad del centro.

Por último, recogemos también los módulos troncales, en los que se estructuran los contenidos y competencias:

- Módulo I: Marco normativo aplicable a los centros docentes.
- Módulo II: Organización y gestión de centros docentes.
- Módulo III: Gestión de los recursos del centro docente.
- Módulo IV: Factores clave para una dirección eficaz.
- Módulo V: Rendición de cuentas y calidad educativa.
- Módulo VI: Proyecto de dirección.

En cuanto a los módulos, entendemos que los tres primeros módulos estarían dedicados a la normativa y la gestión; el cuarto se dedica específicamente al liderazgo; mientras que los dos últimos tienen que ver con la rendición de cuentas y con el proyecto de dirección.

B) El procedimiento de renovación y selección

A continuación, vamos a revisar las convocatorias de renovación y selección partiendo del curso 2010-2011. La convocatoria de 2010 (Orden de 2 de diciembre de 2010) seguía el marco de regulación establecido por la LOE (2006) en los artículos 133 a 139. Precisamente en junio de 2011 terminaban mandato los primeros directores y directoras nombrados con los criterios establecidos por la LOE. En esta Orden se recogen como criterios generales de la evaluación del ejercicio de la dirección los siguientes:

- El desarrollo y resultados del proyecto de dirección expuestos en la memoria de autoevaluación.
- El correcto desempeño de las competencias asignadas al director en el art. 132 de la LOE.
- Los antecedentes relativos al ejercicio de la función directiva disponibles en el Servicio Provincial.
- Las valoraciones aportadas por el propio director evaluado y por los representantes de los distintos sectores de la comunidad educativa representados en el Consejo escolar del centro.

En el proceso de evaluación, el inspector responsable debe tener en cuenta las valoraciones aportadas por el propio director o directora evaluado y por los representantes de los sectores de la comunidad educativa representados en el Consejo Escolar del centro, aplicando un modelo técnico de evaluación elaborado por la Dirección de la Inspección Educativa (DIE) y que es público en la página web del Departamento.

La memoria de autoevaluación debe tener una extensión entre 5 y 10 folios y debe recoger la valoración que hace el propio director o directora de su desempeño: una exposición de los aspectos esenciales de la función directiva desarrollada (prioridades, resultados en cada una de ellas, logros y dificultades) y una valoración del grado de desarrollo de las competencias establecidas en el art. 132 de la LOE: representación institucional, dirección pedagógica, coordinación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, impulso de la innovación pedagógica, evaluación interna y acuerdos de mejora, mejora de la convivencia y del clima escolar y participación de todos los sectores de la comunidad educativa en la vida del centro.



Por su parte, los requisitos para la selección son los que establece la LOE en el art. 134:

- Una antigüedad de al menos cinco años como funcionario de carrera.
- Haber impartido docencia en alguna de las enseñanzas que ofrece el centro a que se opta por el mismo periodo
- Estar prestando servicios como funcionario en un centro público en alguna de las enseñanzas de las del centro al que se opta, con una antigüedad en el mismo de al menos un curso completo.
- Presentar un proyecto de dirección (entre 10 y 15 folios) que incluya:
 - Análisis del contexto específico del centro.
 - Objetivos de mejora que se pretenden alcanzar.
 - Modelo de organización y funcionamiento del centro, destacando las competencias de la dirección.
 - Planteamientos pedagógicos con especial atención a la atención a la diversidad y a la mejora de resultados académicos.
 - Participación de la comunidad educativa
 - Propuestas y estrategias para favorecer la convivencia
 - Seguimiento y evaluación del proyecto de dirección
- Los candidatos en centros incompletos o de menos de ocho unidades quedan eximidos de las dos primeras condiciones.

El programa de formación inicial específica solamente que los aspirantes seleccionados deberán realizar y superar un programa consistente en un curso teórico y un periodo de prácticas.

En 2011, la Orden de 28 de octubre de 2011 de renovación y selección de directores de centros docentes públicos introduce algunas modificaciones. Concretamente, se amplían los criterios generales para la evaluación, que se concretan en el modelo técnico elaborado por la inspección:

- La dirección y coordinación de la actividad del centro.
- La dinamización de los órganos de participación en el control y gestión de los centros, así como la coordinación docente.
- El impulso del clima de convivencia en el centro.
- El impulso y puesta en marcha de planes de mejora de los resultados escolares y del control del abandono escolar, así como proyectos de innovación.
- El fomento de actividades que favorezcan la apertura del centro conectándolo con su entorno.
- La coordinación de la planificación, desarrollo y seguimiento de la atención a la diversidad del alumnado.
- El ejercicio de las competencias en materia administrativa y de personal.

La memoria de autoevaluación incluye ahora:

- Primera parte: Grado de consecución de los objetivos del proyecto de dirección en relación a los siguientes criterios:
 - Dirección y coordinación de la actividad del centro.
 - Dinamización de los órganos de participación en el control y gestión de los centros, así como la coordinación docente.



- Impulso del clima de convivencia.
- Impulso y puesta en marcha de planes de mejora de los resultados escolares y del control del abandono escolar, así como proyectos de innovación e investigación educativa.
- El fomento de actividades que favorezcan la apertura del centro conectado con el entorno.
- La coordinación de la planificación, desarrollo y seguimiento de la atención a la diversidad.
- El ejercicio de las competencias en materia administrativa y de personal.
- Segunda parte: Plan estratégico para los siguientes cuatro cursos académicos para los que se quiere renovar el cargo, debe incluir:
 - Los objetivos básicos del programa.
 - Las líneas generales de actuación.
 - La forma de evaluar el proyecto.

Para obtener una evaluación positiva es preciso alcanzar una puntuación mínima conforme al baremo que se señala en el modelo técnico de evaluación. Así mismo, se crea también, desde la DIE, un modelo técnico de nombramiento con carácter extraordinario de la dirección de los centros. Y se modifica el Programa del curso de formación inicial.

Los nombramientos extraordinarios por falta de candidatura se realizan por un periodo de un año.

En 2012, la Orden de 12 de septiembre de 2012, introduce de nuevo algunas modificaciones tanto en el modelo técnico de evaluación como en el de nombramiento extraordinario.

También se introducen novedades en el programa de formación inicial. Este curso incorpora contenidos sobre el sistema educativo, la legislación, organización y funcionamiento de los centros, organización y gestión de recursos humanos, estrategias de comunicación y trabajo en equipo y otros contenidos señalados en la LOE.

En cuanto a la formación inicial, se aprueba a nivel nacional el Real decreto 894/2014, de 17 de octubre que desarrolla las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva. Se incorpora un curso de acreditación a la dirección que tendrá carácter teórico-práctico, teniendo en cuenta que pueden combinar la forma presencial y a distancia. Los participantes en el curso deben realizar un proyecto de dirección que contemple un análisis de la situación, áreas de mejora, objetivos del proyecto, planes de actuación, temporalización, recursos, organización del centro e indicadores para evaluar los resultados. Además, debe incorporar el desarrollo de las competencias profesionales y de liderazgo educativo. La duración mínima de los cursos de formación es de 120 horas, mientras que los de actualización será como mínimo de 60 horas. En los anexos se incluyen los programas de las dos modalidades.

La Orden ECD/1673/2016, de 21 de noviembre, recoge los criterios de evaluación de la función directiva, con ligeras modificaciones:

- La dirección y coordinación de la actividad del centro.
- La dinamización de los órganos de participación en el control y gestión de los centros, así como la coordinación docente, el impulso de la participación y el fomento de actividades que favorezcan la apertura al entorno.



- El impulso del clima de convivencia en el centro y la coordinación de la planificación, desarrollo y seguimiento de la atención a la diversidad.
- El impulso y puesta en marcha de planes de mejora de los resultados escolares y del control del abandono escolar, así como proyectos de innovación e investigación educativa que mejoren el funcionamiento del centro.

La Orden ECD/2320/2017, de 28 de diciembre, desarrolla el procedimiento de consolidación parcial del componente singular del complemento específico de los funcionarios que hayan ejercido el puesto de director. En el art. 3.4 se dice que la “Inspección de Educación emitirá certificado acreditativo cuando en el seguimiento realizado en dicho mandato, no se haya emitido informe desfavorable...”

A partir de la Orden ECD/1805/2018, de 7 de noviembre, se recoge que la Comisión de evaluación de carácter provincial además de tener en cuenta el informe de valoración de la inspección, la memoria de autoevaluación, y el acta de la reunión del consejo escolar del centro, también tendrá en cuenta el acta de la reunión del claustro del profesorado que se reunirá en sesión extraordinaria para valorar la labor desarrollada.



4.2. El procedimiento de renovación y selección en los últimos años en Aragón

El proceso de nombramiento de los directores y directoras de los centros en los últimos años viene regido por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación y sus posteriores modificaciones (LOMCE y LOMLOE). Cada comienzo de curso el Departamento de Educación convoca los procesos para la renovación y selección de direcciones de los centros. El primer paso del procedimiento se produce con la convocatoria para la renovación del mandato de los directivos y del concurso de méritos para la selección de los directivos en los centros. Los directores y directoras que acaban su primer mandato (por un periodo de cuatro cursos) pueden presentarse a la renovación por un nuevo periodo. Los directivos que quieren renovar deben presentar una Memoria de autoevaluación de su desempeño con un plan estratégico para la mejora. Una comisión de evaluación de carácter provincial establece si la persona que se presenta a la renovación es apta o no. Posteriormente el claustro del profesorado y el consejo escolar celebran una sesión extraordinaria en la que se valora su labor pudiéndose celebrar una votación si así se considera.

Una vez terminado el procedimiento de renovación, se pasa al proceso de selección para todas las plazas que hayan quedado vacantes, teniendo en cuenta que las vacantes se producen por diferentes motivos, no solo por falta de renovación, también por jubilación de directivos, por adjudicación de plaza en el concurso de traslados, por haber sido nombrado de forma extraordinaria por un año, etc. Se sigue también un proceso en el que los candidatos deben cumplir los requisitos y presentar un Proyecto de Dirección. Se constituyen unas Comisiones de Selección formadas por representantes de la Administración, representantes del claustro y del consejo escolar.

El último procedimiento al completo se puede consultar en la Orden ECD/1517/2022, de 17 de octubre para el curso 2022-2023.

Una vez terminada esta fase, queda por último nombrar directores y directoras de forma extraordinaria en aquellos centros que permanecen vacantes por no haberse presentado ninguna candidatura. Habitualmente el nombramiento se realiza por un curso, pero en algunos casos el nombramiento puede hacerse por dos cursos.

A) Estudio de los datos relativos a las renovaciones de las direcciones

Disponemos de información sobre renovaciones de los directores y directoras desde el curso 2015-2016 hasta el curso 2021-2022 y que, como hemos visto en la revisión normativa se produce cada cuatro cursos. Recogemos la información en el cuadro 4.1. En cada curso encontraremos tres columnas, en la primera reflejamos el número de directores y directoras que terminan su mandato y pueden renovar. En la segunda columna se sitúan solo aquellos que renuevan, generalmente los que se presentan al proceso suelen renovar, aunque como ya hemos comentado, no siempre. Y en la tercera columna encontramos la proporción de directivos que renuevan en relación al total.

Como podemos ver a lo largo del periodo, en total siete cursos, el porcentaje total de directores y directoras (última línea del cuadro) que renuevan es elevado, generalmente se encuentra en torno o por encima del 50%. Solo en el curso 2020-2021, curso marcado por la pandemia, baja hasta el 42%, la proporción más baja de la serie, pero el curso siguiente se ha recuperado el porcentaje anterior.



Si nos fijamos ahora en cada uno de los tipos de centros, encontramos en la serie unos porcentajes muy diversos, sin destacar ninguno por tener unas proporciones más bajas. En todo caso, los CRA en los dos cursos iniciales (2015-2016 y 2016-2017) se encuentran por debajo del 30%. Sin embargo, el curso más afectado por la pandemia, 2020-2021, el porcentaje se encuentra por encima de la media. Si nos fijamos exclusivamente en la columna del curso 2021-2022, vemos que prácticamente todos los porcentajes están por encima del 50%, salvo en los CRA que se quedan en el 45%.

En todo caso y aunque en general hablamos de una renovación superior al 50%, creemos que la Administración educativa debe impulsar, en la medida de lo posible, elevar estos porcentajes para garantizar la continuidad de los Proyectos de Dirección por un periodo de ocho cursos.

Cuadro 4.1. Directores y directoras que renuevan desde el curso 2015-2016 al curso 2021-2022 en Aragón

	2015-2016			2016-2017			2017-2018			2018-2019			2019-2020			2020-2021			2021-2022		
	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%
CEIP	56	23	41%	23	10	44%	25	16	64%	18	9	50%	45	22	49%	32	14	44%	28	16	57%
CRA	21	6	29%	7	2	29%	7	3	43%	1	1	100%	15	10	67%	9	5	56%	11	5	45%
CPI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	2	67%	3	2	67%
IES	22	12	55%	11	6	55%	18	7	39%	6	2	33%	25	15	60%	13	4	31%	15	9	60%
CPIFP	2	1	50%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CEE	4	3	-	-	-	-	-	-	-	1	1	100%	5	4	80%	-	-	-	-	-	-
CPEPA	8	4	50%	4	3	75%	2	1	50%	3	2	67%	6	5	83%	10	4	40%	5	4	80%
EOI	6	3	50%	3	1	33%	2	0	0%	-	-	-	4	4	100%	3	1	33%	2	2	100%
Conser- vatorios	2	2	100%	3	3	100%	1	0	0%	-	-	-	2	2	100%	2	0	0%	1	1	100%
E. Artes	2	1	50%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	100%	-	-	-	-	-	-
TOTAL	123	55	45%	51	25	49%	55	27	49%	29	15	52%	108	65	60%	72	30	42%	65	39	60%

Fuente: Informes del Consejo Escolar de Aragón a partir de los datos del Departamento de Educación.

B) Estudio de los datos relacionados con el procedimiento de selección

En esta primera parte de nuestro estudio sobre la situación de la selección de directores y directoras en Aragón, tomaremos datos desde el curso 2005-2006 hasta el curso 2020-2021, los últimos 16 cursos de los que disponemos información. Los datos proceden de los diferentes Informes elaborados por el Consejo Escolar de Aragón y la fuente es el propio Departamento de Educación.

Para interpretar mejor la información, debemos tener en cuenta que durante el periodo que estamos considerando están vigentes básicamente tres leyes educativas: la LOE, desde el 2006; la LOMCE, desde el 2013; y la LOMLOE, desde el año 2020 hasta la actualidad. Por otra parte, debemos considerar también la distorsión que supuso la pandemia que afectó particularmente el curso 2019-2020, con el confinamiento durante el tercer trimestre, y el curso 2020-2021 con un retorno condicionado, con planes de contingencia que establecían diferentes medidas preventivas y de distancia física, semipresencialidad, cuarentenas...

Dada la situación de estado de alarma provocada por la COVID-19, no fue posible desarrollar los procesos selectivos de directores y directoras, por lo que, mediante Orden, por la que se



establecen criterios para el procedimiento extraordinario de nombramiento de directores de los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón, se procedió a la prórroga de titulares de los centros con vacantes de dirección para el curso 20/21 y, en su caso, al nombramiento extraordinario cuando no fue posible la prórroga.

En el cuadro 4.2 hemos recogido la información de todos los centros públicos agregados por cursos: número de centros vacantes, candidaturas presentadas y la proporción que representan respecto a las plazas convocadas. En cuanto a las vacantes, destacamos el curso 2007-2008 y el curso 2020-2021 en los que se renuevan un número elevado de direcciones: 292 y 260 centros educativos públicos respectivamente. Este último se vio afectado por la COVID y es consecuencia de la prórroga. El curso 2009-2010 se renueva el número más bajo, tan solo 50 centros. En cuanto a los porcentajes de las candidaturas, vemos que los dos primeros cursos: 2005-2006 y 2006-2007 son los más elevados: el 75,4% y el 67,2% respectivamente; mientras que los porcentajes más bajos se dan en 2009-2010 con un 26% (aunque precisamente en ese curso se da la oferta más baja, tan solo 50 plazas) y especialmente en 2019-2020 con un 21,5% de 181 vacantes.

Es cierto, como ya hemos comentado que los dos últimos cursos están particularmente afectados por la COVID-19, y se han podido ver condicionados significativamente, el primero por la falta de candidaturas y el segundo por el exceso de oferta. Sin embargo, el porcentaje de candidaturas el curso 2020-2021 es igual al de 2016-2017 e incluso está por encima del curso 2018-2019. Lo que podemos interpretar como que la pandemia solo ha acentuado, probablemente de forma temporal, unas cifras que de por sí ya eran muy bajas.

Para entender un poco mejor la evolución de las vacantes, comparamos la media de plazas en todo el periodo y el de los últimos seis años. La media para todo el periodo sería de 133 vacantes anuales, mientras que la media tan solo en los últimos seis cursos, se eleva a las de 191 vacantes anuales, una diferencia de 58 plazas más. Es decir, hablamos de un incremento notable en los últimos años.

Si nos centramos en los seis últimos cursos, destaca que la proporción está por debajo del 40%, un porcentaje demasiado bajo. Como en el caso de las renovaciones, entendemos que la Administración educativa debe impulsar, en la medida de lo posible elevar estos porcentajes para garantizar la continuidad de los Proyectos.

	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21
Vacantes	61	67	292	86	50	154	107	132	119	125	217	182	164	143	181	260
Candidaturas	46	45	168	50	13	61	41	47	35	60	84	63	61	46	39	90
Porcentaje	75,4	67,2	57,5	58,1	26,0	39,6	38,3	35,6	29,4	48,0	38,7	34,6	37,2	32,2	21,5	34,6

Fuente: Informes del Consejo Escolar de Aragón.

C) Estudio de los datos relacionados con el procedimiento extraordinario

Una de las cuestiones que ha aparecido durante las intervenciones y el turno de preguntas de esta Comisión es saber con precisión qué número de directores y directoras hay cada curso nombrado por la Administración.



A esta pregunta se ha contestado habitualmente utilizando los datos de las convocatorias anuales de selección y estableciendo la proporción de directivos nombrados de forma extraordinaria en cada una de ellas, es decir, la referencia porcentual se hace sobre las convocatorias anuales. Así en el cuadro 4.3 hemos recogido la información de las convocatorias de selección para las vacantes desde el curso 2015-2016 hasta el curso 2021-2022. El curso 2019-2020 se prorrogaron los nombramientos como consecuencia de la pandemia, por eso no se incluyen los datos. En cada curso reflejamos la información en tres columnas, la primera recoge el número de centros con plaza vacante de dirección; en la segunda, el número de centros que no ha contado con candidaturas; y en la tercera columna el porcentaje que representa. Además, hemos recogido la información por tipo de centro. Una mirada rápida nos indica que los centros con menos candidaturas son los CRA y los CEIP, cerca también los CPEPA, mientras que los IES mantienen las proporciones más bajas. Por su parte, los CPIFP, que representan un número muy pequeño, tienen un sistema propio de provisión de directivos. Si nos fijamos en la última línea para el total de los centros, vemos que el porcentaje ha variado poco y oscila entre el 61% en 2015-2016 y el 70% en 2021-2022. En los cursos intermedios varía entre el 66% y el 68%.

	2015/2016			2016/2017			2017/2018			2018/2019			19/20	2020/2021			2021/2022		
	V	S/C	%	V	S/C	%	V	S/C	%	V	S/C	%		V	S/C	%	V	S/C	%
CRA	44	32	73	40	33	82	36	26	72	34	30	88		45	40	86	35	29	83
CEIP	112	71	63	101	66	65	79	53	67	71	56	79		126	85	67	110	80	73
CPI	-	-	-	0	0	0	0	0	0	4	1	25		11	2	18	5	2	40
CEE	3	0	0	1	0	0	1	1	100	0	0	0		3	3	100	4	2	50
CPEPA	15	11	73	15	7	47	12	5	42	7	3	43		18	13	72	15	10	67
IES	33	11	33	19	9	47	19	9	47	25	6	24		48	27	56	37	20	54
CPIFP	2	2	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
EOI	4	3	75	4	3	75	0	2	40	2	1	50		3	3	100	4	4	100
TOTAL	213	112	61	180	118	66	152	96	63	143	97	68		254	173	68	210	147	70

Fuente: Consejo Escolar de Aragón.

El problema es que esta información es muy limitada, ya que no tiene en cuenta los resultados de las renovaciones ni el número global de centros con directivos seleccionados en cursos anteriores. Si la pregunta es ¿qué sucede cada curso en las convocatorias de selección? Esta puede ser la respuesta. Pero si la pregunta que nos hacemos es ¿qué proporción de los directores y directoras que tenemos han sido nombrados por la Administración por el procedimiento extraordinario? La respuesta debería hacerse sobre el total de directivos de los centros aragoneses y no sobre los resultados de las convocatorias anuales. Es decir, se trata de obtener el número de directivos nombrados por la Administración y ponerlo en relación con el número total de centros. Entendemos que si queremos saber cuántos directores y directoras tenemos en cada momento nombrados por el procedimiento extraordinario, esta es la referencia a la que debemos acudir.

Hemos intentado recopilar la información desde la Dirección de la Inspección de Educación y estos son los datos que nos han hecho llegar, que combinados con la información de CEFYCA sobre el número de centros, nos permite sacar el porcentaje de cada tipo de centro por provincias y por tanto tener una fotografía más precisa de la realidad, con la evolución a lo largo de los últimos siete cursos (en Zaragoza solo contamos con la información de los últimos cinco cursos). Junto a los cuadros hemos elaborado unas gráficas que nos permiten ver la evolución del porcentaje en cada provincia y en la comunidad autónoma.



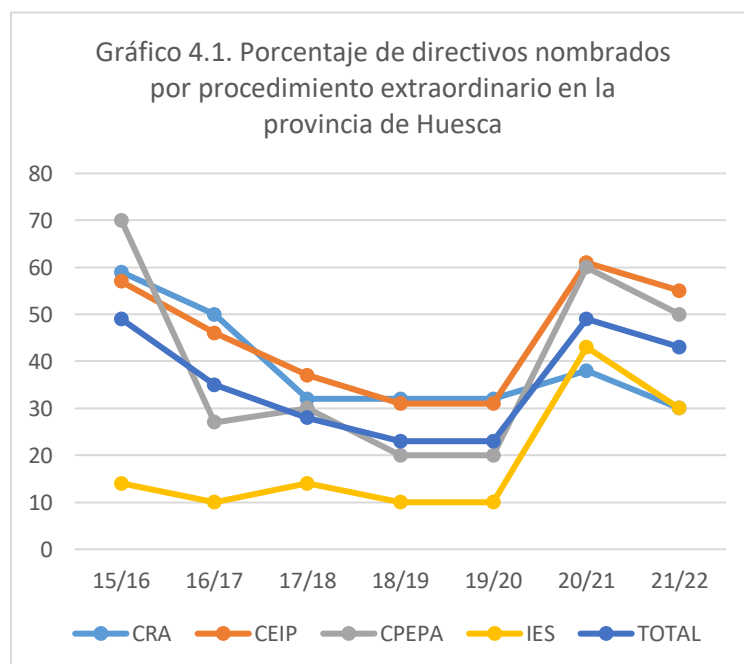
Empezamos nuestro recorrido en la provincia de Huesca y recogemos la información en el cuadro 4.4. De nuevo repartimos la información de cada curso en tres columnas: en la primera recogemos el número de directivos nombrados de forma extraordinaria; en la segunda el número total de centros; y en la tercera la relación proporcional. Y de nuevo recogemos la información por tipos de centro. Insistimos que la columna correspondiente al curso 2019-2020 se refiere a la prórroga de los nombramientos extraordinarios debido a la pandemia. No hemos rellenado los datos, pero en principio lo valores serían los mismos que el curso anterior al haberse prorrogado.

Cuadro 4.4. Número de directores y directoras nombrados de forma extraordinaria, total y porcentaje del total por curso en Huesca

	2015/2016			2016/2017			2017/2018			2018/2019			19/20	2020/2021			2021/2022		
	E	T	%	E	T	%	E	T	%	E	T	%		E	T	%	E	T	%
CRA	13	22	59	11	22	50	7	22	32	7	22	32		8	21	38	7	21	30
CEIP	27	47	57	21	46	46	17	46	37	15	49	31		30	49	61	27	49	55
CPI	-	-	-	1	1	100	1	1	100	1	2	50		1	2	50	1	2	50
CEE	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0		0	1	0	0	1	0
CPEPA	7	10	70	3	11	27	3	10	30	2	10	20		6	10	60	5	10	50
IES	3	21	14	2	21	10	3	21	14	2	21	10		9	21	43	7	21	30
CPIFP	1	3	33	0	3	0	0	3	0	0	3	0		0	3	0	0	3	0
EOI	3	4	75	2	4	50	0	4	0	0	4	0		1	4	25	2	4	50
Con. Mús.	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0		1	3	33	0	3	0
E. de Arte	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0		0	1	0	0	1	0
TOTAL	54	112	49	39	113	35	30	112	28	26	116	23		55	115	49	48	115	43

Fuente: DIE y CEFyCA.

El curso 2015-2016 parte de un porcentaje muy elevado de nombramiento extraordinarios, globalmente el 49%, destacando las EOI (75%), los CPEPA (70%), los CRA (59%) y los CEIP (57%) entre las proporciones más elevadas; sin embargo, los institutos se mantienen en un porcentaje bajo, el 14%. En el gráfico 4.1 vemos que en los cursos siguientes la tendencia general fue a la baja, llegando al curso previo a la pandemia a la tasa más baja, el 23% del total. Los institutos se mantienen en una proporción muy baja, tan solo el 10%, y el resto mejora, los CRA y los CEIP están algo por encima del 30% y los CPEPA en el 20%



Fuente: Elaboración propia.



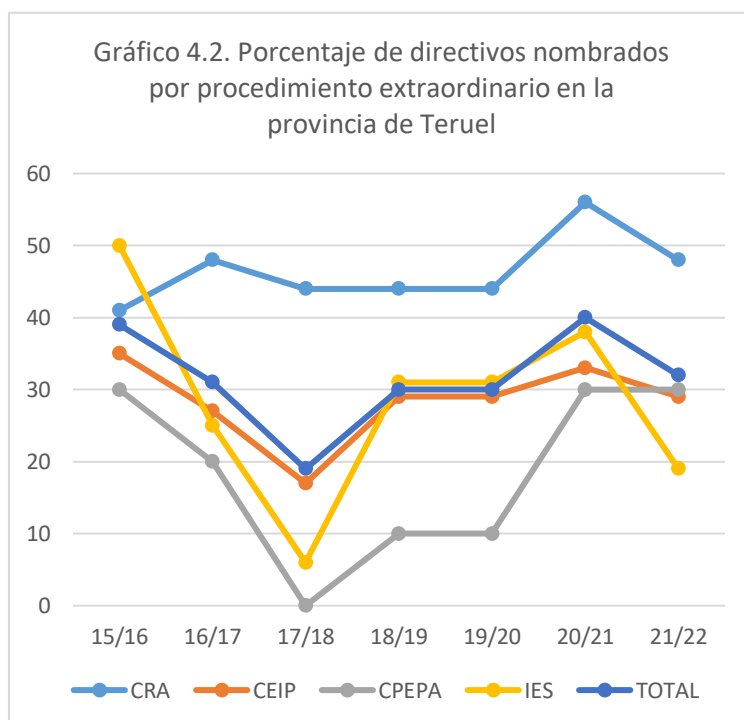
Con la pandemia el sistema sufre una dislocación y de nuevo las cifras de nombramientos extraordinarios se disparan. Por encima del 60% tenemos los CEIP y los CPEPA, los IES alcanzan el 43% y los CRA se mantienen en las proporciones más bajas con el 38%. En el curso 2021-2022 parece que los procesos empiezan a normalizarse y las proporciones empiezan a bajar ligeramente: los CPEPA bajan al 50% y los CEIP al 55%, los CRA y los IES se quedan en un 30%.

El cuadro 4.5 corresponde a la provincia de Teruel. El curso 2015-2016 parte de un porcentaje de nombramientos extraordinarios menos elevado que el de Huesca, exactamente 10 puntos porcentuales menos, y globalmente el 39% (frente al 49% de Huesca). Destacan por encima de la media las EOI y los IES (50%) y los CRA (41%), mientras que los CEIP y las CPEPA están con los porcentajes más bajos, el 35% y el 30% respectivamente.

Cuadro 4.5. Número de directores y directoras nombrados de forma extraordinaria, total y porcentaje del total por curso en Teruel

	2015/2016			2016/2017			2017/2018			2018/2019			19/20	2020/2021			2021/2022		
	E	T	%	E	T	%	E	T	%	E	T	%		E	T	%	E	T	%
CRA	11	27	41	13	27	48	12	27	44	12	27	44		15	27	56	13	27	48
CEIP	8	23	35	6	22	27	4	24	17	7	24	29		8	24	33	7	24	29
CEE	0	2	0	0	2	0	0	2	0	1	2	50		1	2	50	1	2	50
CPEPA	3	10	30	2	10	20	0	11	0	1	10	10		3	10	30	3	10	30
IES	8	16	50	4	16	25	1	16	6	5	16	31		6	16	38	3	16	19
CPIFP	0	2	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0		0	3	0	0	3	0
EOI	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0		1	2	50	1	2	50
Con. Mús.	1	2	50	1	2	50	0	2	0	0	2	0		1	2	50	0	2	0
E. de Arte	1	1	100	0	1	100	0	1	100	0	1	100		0	1	100	0	1	100
TOTAL	32	85	39	26	85	31	17	88	19	26	87	30		35	87	40	28	87	32

Fuente: DIE y CEFyCA.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 4.2 vemos que en los cursos siguientes también la tendencia general fue a la baja, llegando al curso 2017-2018 con la tasa más baja, el 19% del total. Los institutos bajan del



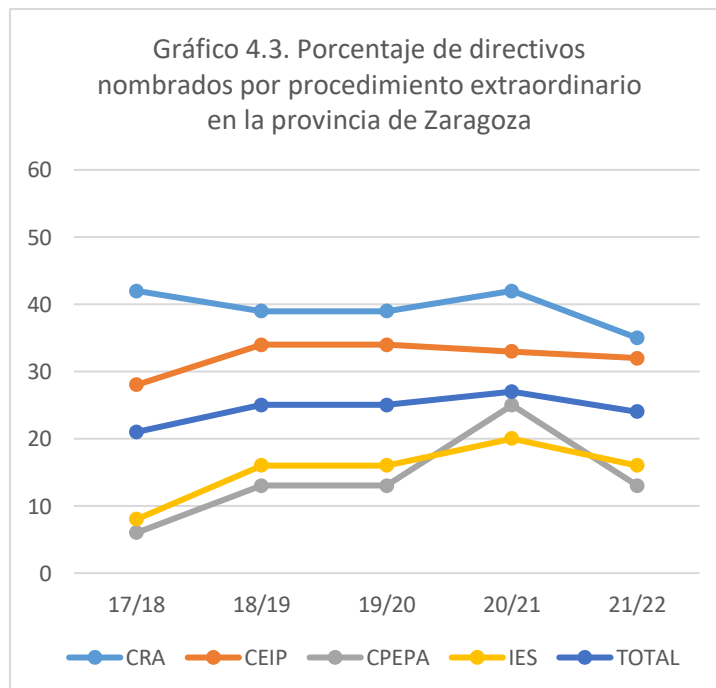
50% a tan solo el 6%, los CPEPA tienen todas las direcciones por selección, y los CEIP bajan del 35% al 17%. Los únicos centros que no siguen la tendencia son los CRA que en vez de bajar suben ligeramente del 41% al 44%. Antes de la pandemia hay ya una subida al 30%, destacando los IES que pasan al 31% y los CEIP al 29%. Con la pandemia el sistema no sufre la misma dislocación que en la provincia de Huesca porque las cifras ya eran altas, pero además tampoco alcanzan las mismas proporciones que en Huesca. Hablamos en el curso 2020-2021 de un 49% en Huesca frente a un 40% en Teruel. Incluso el curso 2021-2022 la recuperación en Teruel es más rápida, un 32% frente al 42% de Huesca. Destacamos como aspecto negativo la evolución de los CRA que como vemos en el gráfico 4.2 la línea circula entre el 40 y el 60% durante los siete cursos. Los CEIP y las CPEPA evolucionan mejor y los institutos se sitúan ya por debajo del 20%.

Cuadro 4.6. Número de directores y directoras nombrados de forma extraordinaria, total y porcentaje del total por curso en Zaragoza

	2015/2016			2016/2017			2017/2018			2018/2019			19/20	2020/2021			2021/2022		
	E	T	%	E	T	%	E	T	%	E	T	%		E	T	%	E	T	%
CRA							11	26	42	10	26	39		11	26	42	9	26	35
CEIP							41	145	28	49	146	34		48	146	33	47	148	32
CPI							1	16	6	1	16	6		1	17	6	1	17	6
CEE							0	5	0	0	5	0		2	5	40	1	5	20
CPEPA							1	16	6	2	16	13		4	16	25	2	16	13
IES							5	61	8	10	61	16		12	61	20	10	61	16
CPIFP							0	3	0	0	3	0		0	3	0	0	3	0
EOI							1	7	14	1	7	14		1	7	14	1	7	14
Con. Mús.							0	3	0	0	3	0		0	3	0	0	3	0
E. de Arte							0	1	0	0	1	0		0	1	0	0	1	0
TOTAL	55	274	20	63	269	23	59	283	21	72	284	25		78	285	27	70	287	24

Fuente: DIE y CEFyCA.

La provincia de Zaragoza queda reflejada en el cuadro 4.6 y como ya hemos advertido tan solo recoge información desde 2017-2018 hasta 2021-2022. Este primer curso la proporción de nombramientos extraordinarios se sitúa en el 21%, entre la proporción más baja de Teruel (19%) y la de Huesca (28%).



Fuente: Elaboración propia.



Destacan con la proporción más alta los CRA (42%) y los CEIP (28%), sin embargo, los IES y los CPEPA se encuentran en unas proporciones muy bajas, el 8% y el 6% respectivamente. El curso siguiente sufre alguna variación al alza, pasa del 21% al 25%, aumentando los CEIP, los CPEPA y los IES; pero bajando la proporción en los CRA que sigue teniendo las proporciones más elevadas.

En el gráfico 4.3 vemos que de las tres provincias Zaragoza es la que muestra más estabilidad, incluso con el efecto de la pandemia. También en el último curso vemos que la tendencia es de retorno a las proporciones de los cursos anteriores. En todo caso, en Zaragoza, uno de cada cuatro directivos es por nombramiento extraordinario. Los CRA y los CEIP son los que mantienen proporciones más elevadas, el 35% y el 32% respectivamente. En una posición intermedia se encuentran los CEE con un 20% y las proporciones más bajas corresponden a los CPEPA (13%), EOI (14%) e IES (16%).

Cuadro 4.7. Número de directores y directoras nombrados de forma extraordinaria, total y porcentaje del total por curso en Aragón

	2015/2016			2016/2017			2017/2018			2018/2019			19/20	2020/2021			2021/2022		
	E	T	%	E	T	%	E	T	%	E	T	%		E	T	%	E	T	%
CRA							30	75	40	29	75	39		34	74	46	29	74	39
CEIP							62	215	29	71	219	32		86	219	39	81	221	37
CPI							0	17	0	1	18	6		2	19	11	2	19	11
CEE							0	8	0	1	8	12		3	8	38	2	8	25
CPEPA							4	37	11	5	36	14		13	36	36	10	36	28
IES							9	98	9	17	98	17		27	98	28	20	98	20
CPIFP							0	9	0	0	9	0		0	9	0	0	9	0
EOI							1	13	8	1	13	8		3	13	23	4	13	31
C. Mús.							0	8	0	0	8	0		2	8	25	0	8	0
E. Arte							0	3	0	0	3	0		0	3	0	0	3	0
TOTAL	141	470	30	128	467	27	106	483	22	124	487	25		168	487	34	146	489	30

Fuente: DIE y CEFyCA.

En resumen, a partir del cuadro 4.7 podemos decir que, en Aragón tras la pandemia, que provocó una dislocación en el sistema de provisión de directivos, el curso 2021-2022 parece iniciarse un proceso de normalización, situándose el porcentaje de directivos nombrados por procedimiento extraordinario en el 30%. Por provincias, los datos del último curso señalan que Zaragoza es el territorio con una proporción más baja de nombramientos extraordinarios, el 24%, seguido de Teruel con el 32%. Solamente la provincia de Huesca mantiene un porcentaje muy elevado, el 43%, y muestra signos de recuperación mucho más lentos.

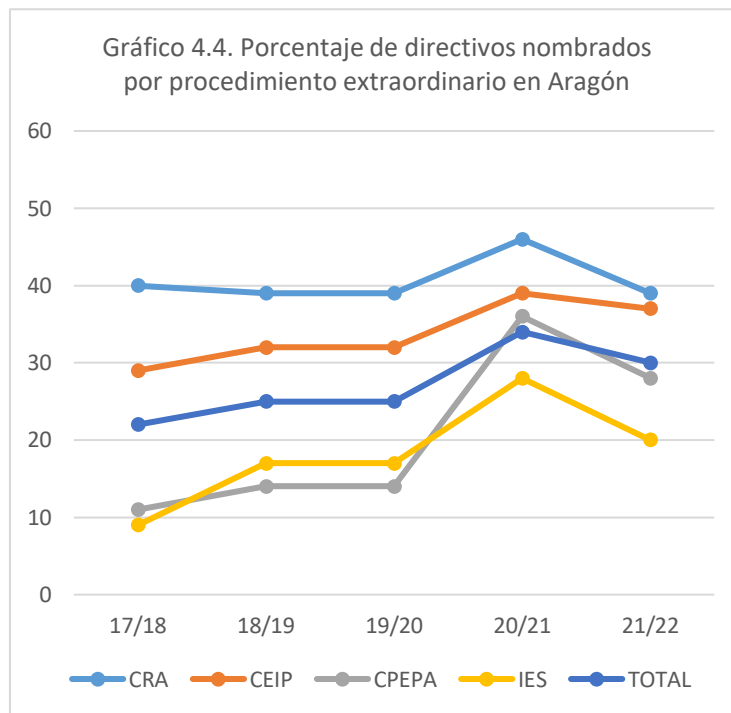
Los centros con menos provisión de directivos extraordinarios son los IES, en Aragón en el curso 2021-2022 solo el 20% cuentan con nombramientos extraordinarios, y si se mantiene la tendencia lo razonable es que siga bajando. Por provincias el 16% en Zaragoza, el 19% en Teruel y el 30% en Huesca, de nuevo esta última con una proporción más elevada.

En cuanto a las CPEPA, el último año cuentan con una proporción inferior a la media, el 28% frente al 30% global. También se dejó sentir los efectos de la pandemia, al pasar de un 14% al 36%. Entendemos que también en próximos cursos las cifras se irán normalizando a la baja. Por provincias, la proporción de Zaragoza sigue siendo la más baja, del 13%, mientras que Teruel y Huesca mantienen unos porcentajes más elevados, Teruel el 30% y Huesca muy elevados llegando al 50%.



Los CEIP se encuentran entre los centros con mayor número de directivos nombrados de forma extraordinaria, el 37% en el curso 2021-2022. De hecho, tras la pandemia, no se recuperan las cifras al mismo ritmo que en otros centros. La proporción más baja la encontramos en Teruel, el 29% por debajo de la media global. La provincia de Zaragoza está ligeramente por encima de la media con un 32% y de nuevo Huesca aparece con unas proporciones muy elevadas, el 55%.

En cuanto a los CRA, los hemos dejado para el final porque son los que muestran menores síntomas de normalización o recuperación. La cifra global es de un 39% en Aragón el curso 2021-2022 pero los cursos anteriores ya mostraban valores muy altos: 40% en el 2017-2018, 39% en el curso 2018-2019 y hasta el 46% tras la pandemia en el curso 2020-2021. Sin duda los porcentajes son muy elevados y requieren un análisis más sosegado y medidas específicas. Por provincias, Huesca es la que destaca por la proporción más baja, el 30%, precisamente el valor más bajo de toda la serie. La provincia de Zaragoza presenta un 35% y es Teruel la que destaca con los porcentajes más elevados, el 48%.



Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, Zaragoza es la provincia con menos nombramientos extraordinarios y concentrados en sus CEIP y en sus CRA. La provincia de Teruel presenta más problemas en los CRA y en los CPEPA. Y la provincia de Huesca es la que destaca con proporciones más elevadas de nombramientos extraordinarios, particularmente en los CEIP, los CPEPA y algo también en los IES.

D) Retribuciones mensuales de los directores y directoras de los centros

En primer lugar, queremos echar una mirada al ámbito europeo para contextualizar nuestro modelo retributivo. En el estudio ya citado de la Comisión Europea (2022) se recoge que en



nueve países⁴, entre ellos España, la retribución de los directores y directoras se compone de un salario común con el resto de docentes y un complemento específico. Mientras que en el resto tienen un sistema salarial diferenciado. Por otra parte, en casi la mitad de los sistemas educativos existe un sistema de categorías diferenciado que se basa en diferentes criterios que tienen en cuenta el tipo de centro y su tamaño.

Igualmente, este mismo informe recoge que en algunos países, entre ellos de nuevo España, la diferencia salarial entre directores y directoras es mayor, teniendo en cuenta el mínimo y el máximo, entre las direcciones de Infantil y Primaria que entre las de Secundaria. Es decir, en 2023, en Secundaria los complementos van de 551,02 a 780,67, es decir la diferencia es de un poco más del 40%. Sin embargo, en Infantil y Primaria la diferencia va de 149,21 a 639,79 siendo la diferencia de más del 400%.

En cuanto a los países que tienen un sistema salarial diferenciado para los directores, 23 de ellos tienen salarios distintos a los de los docentes y están definidos por ley. Solo tres países no están definidos por ley.

En Aragón, el sistema actual de retribución de los equipos directivos procede del Acuerdo alcanzado en la Mesa Sectorial de Educación de mayo de 2009 entre la Administración y las Organizaciones Sindicales. Este acuerdo hacía referencia a la mejora de las condiciones de los equipos directivos y a la reclasificación de centros docentes no universitarios. El Acuerdo recoge las nuevas retribuciones mensuales que constituyen los complementos específicos singulares de los equipos directivos. El apartado 3.1 dice “Se prima la función directiva en la escuela rural y se disminuyen las diferencias existentes entre los distintos cargos directivos”.

A continuación, se recogen las características de los diferentes tipos de centros que se establecieron en el Acuerdo de 2009.

4.8. Clasificación de los centros para la asignación del complemento singular		
Centros de Educación Secundaria, FP, EOI, Enseñanzas Artísticas y asimilados		
Tipo de centro	Solo alumnado	Alumnado y otras condiciones
A	Más de 1.800	Más de 1.530 y comedor o transporte o ampliación de horario
B	Entre 1.001-1.800	851 a 1.530 y comedor o transporte o ampliación de horario
C	Entre 601-1.000	511 a 850 y comedor o transporte o ampliación de horario
D	Menos de 601	Menos de 511 y comedor o transporte o ampliación de horario
Centros de Educación Infantil y Primaria, Especial, Adultos, CRA y asimilados		
Tipo de centro	Solo unidades	Unidades y otras condiciones
A	54 o más	Más de 46 y comedor o transporte o ampliación de horario
B	De 27 a 53	De 23 a 46 y comedor o transporte o ampliación de horario
C	De 18 a 26	De 16 a 22 y comedor o transporte o ampliación de horario
D	De 9 a 17	De 8 a 15 y comedor o transporte o ampliación de horario
E	De 6 a 8	De 5 a 7 y comedor o transporte o ampliación de horario
E1	De 3 a 5	De 3 a 4 y comedor o transporte o ampliación de horario
F	De 1 a 2	De 1 a 2 y comedor o transporte o ampliación de horario

Fuente: Acuerdo de 2009 para la mejora de las condiciones de los equipos directivos y reclasificación de centros.

En el cuadro siguiente muestra las cifras de los complementos singulares de los directores según el tipo de centro. Hemos recogido tres fechas de referencia, la primera que coincide con

⁴ Austria, Chequia, Eslovaquia, España, Grecia, Hungría, Polonia, Portugal y Serbia.



el año del acuerdo, el 2009, la segunda cifra corresponde al año 2022 en el que comenzamos este informe, y hemos añadido el año 2023 una vez que se han confirmado los incrementos. La diferencia en todo el periodo es de un incremento global del 10,7% coincidiendo con las variaciones derivadas de los incrementos salariales del mismo periodo.

4.9. Complemento singular de directores y directoras por tipo de centro en Aragón						
Tipos de centro	Centros de Educación Secundaria, FP, EOI, Enseñanzas Artísticas y asimilados			Centros de Educación Infantil y primaria, Especial, Adultos, CRA y asimilados		
	2009	2022	2023	2009	2022	2023
A	705,31	750,59	780,67	578,03	615,14	639,79
B	607,51	646,52	672,42	523,23	556,83	579,15
C	549,93	585,24	608,69	376,65	402,96	419,11
D	497,83	529,79	551,02	287,95	306,44	318,72
E				211,42	225,00	234,02
F				134,82	143,46	149,21

Fuente: Acuerdo de 2009 para la mejora de las condiciones de los equipos directivos y reclasificación de centros, y Dirección General de Personal del Departamento de Educación, Cultura y Deporte.

Asimismo, recogemos a continuación las cifras de los complementos singulares de los vicedirectores, jefaturas de estudios o secretarías (en los tres casos la cantidad es la misma) según el tipo de centro en dos momentos diferentes: el año 2009, año del acuerdo y la cifra en 2022 que refleja los incrementos salariales a lo largo del mismo periodo.

4.10. Complemento singular de los miembros del equipo directivo, excluida la dirección en Aragón						
Tipos de centro	Centros de Educación Secundaria, FP, EOI, Enseñanzas Artísticas y asimilados			Centros de Educación Infantil y primaria, Especial, Adultos, CRA y asimilados		
	2009	2022	2023	2009	2022	2023
A	360,49	383,64	399,01	239,41	254,78	264,98
B	356,39	379,28	394,47	224,96	239,40	248,99
C	261,08	277,85	288,98	217,76	231,75	241,04
D	224,96	239,40	248,99	159,99	170,26	177,08
E	224,96	239,40	248,99	134,70	143,35	149,10

Fuente: Acuerdo de 2009 para la mejora de las condiciones de los equipos directivos y reclasificación de centros, y Dirección General de Personal del Departamento de Educación, Cultura y Deporte.

Algunos de los directores y directoras entrevistados hacen referencia al programa AUNA para comparar las remuneraciones de los cargos directivos con los de esta actividad. AUNA es un programa que amplía el tiempo de aprendizaje al alumnado que presenta retraso curricular, dificultades de aprendizaje o se encuentra en una situación vulnerable. Las actividades que se desarrollan, son de refuerzo y acompañamiento como actividad extraescolar, fuera del horario lectivo de los alumnos y fuera de la jornada laboral de los profesores. Estos docentes amplían su jornada cinco horas a la semana, cuatro para atender directamente al alumnado y una para tareas de coordinación y preparación de materiales. La cantidad que perciben por esta actividad es de 284,80 euros mensuales durante el periodo en el que se desarrolla el programa, que es de 8 meses.



Si se comparan las cantidades percibidas, los docentes del programa AUNA, perciben cantidades superiores a los directores de Infantil y Primaria de los tipos E y F; a los miembros de los equipos directivos de los tipos C, D y E de los centros de Secundaria y a las jefaturas de estudio y secretarías de los centros de Educación Infantil y Primaria.

A continuación, para poder hacer una comparación del complemento de los directivos, tomamos la información del curso 2022-2023 de dos comunidades autónomas de nuestro entorno, Castilla y León y Cataluña. Nos sirven de contraste ya que Castilla y León tiene complementos más bajos después de haberlos actualizado en 2023 y Cataluña bastante más altos sin haberlos actualizado aún. En la tabla 4.11 vemos que las diferencias con Castilla y León están en torno al 5%, mientras que las diferencias con Cataluña están en torno al 30%.

4.11. Complemento singular de directores y directoras por tipo de centro en Aragón, Castilla y León y Cataluña para el curso 2022-2023						
Tipos de centro	Centros de Educación Secundaria, FP, Enseñanzas de Régimen Especial y asimilados Artísticas y asimilados			Centros de Educación Infantil y Primaria, Especial, Adultos, CRA y asimilados		
	Aragón 2023	Castilla y León 2023	Cataluña 2022	Aragón 2023	Castilla y León 2023	Cataluña 2022
A	780,67	737,52	1.072,25	639,79	604,43	799,39
B	672,42	635,27	932,31	579,15	547,16	755,12
C	608,69	575,09	798,46	419,11	395,98	649,86
D	551,02	520,61	738,18	318,72	292,79	548,51
E				234,02	178,60	382,86
F				149,21	77,15	276,84

Fuente: Orden PRE/1509/2022 del BOCYL y <https://educacio.gencat.cat/ca/arees-actuacio/professors/retribucions/taules-retribucio/>

En cuanto a jefaturas de estudios y secretarías las diferencias con Castilla y León, indican que en Aragón el complemento es superior en torno a un 20%. También en la comparación con Cataluña aumentan las diferencias y los complementos allí pueden llegar a ser muy superiores, incluso del 100%.

4.12. Complemento singular de otros cargos directivos por tipo de centro en Aragón, Castilla y León y Cataluña para el año 2023						
Tipos de centro	Centros de Educación Secundaria, FP, Enseñanzas de Régimen Especial y asimilados Artísticas y asimilados			Centros de Educación Infantil y Primaria, Especial, Adultos, CRA y asimilados		
	Aragón 2023	Castilla y León 2023	Cataluña 2022	Aragón 2023	Castilla y León 2023	Cataluña 2022
A	399,01	324,48	802,81	264,98	210,34	499,31
B	394,47	318,15	705,69	248,99	197,65	473,42
C	288,98	229,38	608,61	241,04	191,31	429,92
D	248,99	197,65	560,55	177,08	140,57	389,39
E	248,99			149,10	109,59	261,31
F						

Fuente: Orden PRE/71/2023 del BOCYL y <https://educacio.gencat.cat/ca/arees-actuacio/professors/retribucions/taules-retribucio/>



4.3. Método de estudio

El análisis, que continuación se recoge, corresponde a un estudio de corte mixto, cuantitativo y cualitativo, derivado de la recogida de información con entrevistas y un cuestionario. Esta metodología permite comprender las actividades educativas en el contexto en que tienen lugar y al mismo tiempo aportar recomendaciones generalizables que apoyen la toma de decisiones de políticas educativas (Castro y Godino, 2011, p. 100).

Coincidimos con Creswell (2009) en que los métodos mixtos de investigación permiten tener una mejor comprensión del problema, permiten una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno al obtener datos más ricos y diversos, es por ello que se ha optado por este planteamiento.

Del mismo modo, las consideraciones éticas han influido en todas y cada una de las fases y elementos del proceso planificador e investigador de este trabajo. De hecho, se cuenta con el dictamen favorable del Comité de Ética de la Investigación de la Comunidad Autónoma de Aragón (CEICA) para la realización del estudio.



4.4. Análisis de los resultados de las entrevistas y encuestas

Entre los meses de noviembre y diciembre de 2022 se realizaron un total de 25 entrevistas personales a directores y directoras de diferentes centros aragoneses que participaron voluntariamente, en algunos casos de forma presencial en sus centros, en otros en la sede del CEA y en una gran mayoría, online. Seleccionamos seis tipologías de centros, aquellos que son más representativos, es decir, CEIP graduados y multigrado, CRA, CPEPA, IES, CPI y CEE. Todas las entrevistas han tenido un carácter anónimo, para garantizar la libre expresión de sus opiniones, ideas y puntos de vista. Las entrevistas se grabaron y en el anexo I se pueden encontrar las transcripciones en el orden temporal en que se realizaron. Hemos eliminado datos identificativos, como nombres de personas, de centros y de algunas localidades para evitar que puedan ser fácilmente reconocibles. De las localidades, no aparecen en ocasiones ni las ciudades de Huesca y Teruel ni la referencia a la provincia, tampoco el nombre de comarcas y pueblos para evitar que se identifiquen los entrevistados. Hemos mantenido algunas referencias a Zaragoza ciudad y provincia porque el número de centros es mucho mayor y es más difícil reconocer centros y personas.

Aunque en este apartado vamos a analizar sus aportaciones y criterios, queremos recomendar la lectura de las transcripciones ya que entendemos que son muy ricas tanto en matices como en contenido y permiten desde la diversidad entender mejor su desempeño y sus puntos de vista.

Queremos aprovechar para agradecer, así mismo la colaboración y buena disposición de todos los directores y directoras que han participado, en algunos casos con gran entusiasmo, ya que creemos que sus aportaciones son esenciales para el contenido de este informe. Hemos hecho 26 peticiones y tan solo una directora, por sobrecarga de trabajo, rechazó participar y aportar sus puntos de vista. Agradecemos igualmente la colaboración prestada por las asociaciones ADI Aragón y AEDIPA que nos han ayudado y facilitado una buena parte de los contactos.

A) Información básica sobre las entrevistas

Aunque con las entrevistas en profundidad o entrevistas focales no se pretende la representatividad de los entrevistados, sino que el objetivo principal es recoger los diferentes discursos elaborados en el marco del colectivo profesional, contando con informantes clave, en el cuadro siguiente presentamos por diferentes categorías la información sobre los mismos y su distribución por centros, por provincias y por cuerpos docentes. Como veremos a continuación, estos discursos nos ayudan a entender cómo se conforma la cultura profesional de los directivos y sus derivaciones, ya que no hablamos de una cultura homogénea sino de diferentes subculturas que se definen a partir de la diversidad y el cambio, manteniendo tanto elementos comunes como visiones diferenciadas que derivan de la singularidad de los contextos. Estas diferencias vienen definidas por muchos factores, entre ellos, el cuerpo docente, la concepción profesional, el tiempo de desempeño, la experiencia y las singularidades personales o la responsabilidad que desempeñan.

Como se puede ver en el cuadro 4.13. hay una mayoría de directoras, en total 17, que se encuentran entre las seis tipologías de centro. Los ocho directores restantes pertenecen tan solo a cuatro modelos de centro diferentes. Esta diferencia de género con la que nos encontramos en la muestra tiene su explicación en la feminización de la profesión docente y esto cada vez



tiene un mayor reflejo en los puestos de dirección. Como hemos comentado, solo hemos incluido algunos modelos de centros profundizado en la opinión del resto (Escuelas Oficiales de Idiomas, Conservatorios, Equipos de Orientación Educativa de Infantil y Primaria, Centros de profesorado, Escuelas de Arte, CPIFP, etc.) a través de la encuesta.

Tipo de centro	Directoras	Directores
Colegios de Infantil y Primaria (CEIP)	2	3
Colegios Rurales Agrupados (CRA)	4	2
Centros de Educación Especial (CEE)	2	-
Colegios Públicos Integrados (CPI)	1	1
Institutos de Enseñanza Secundaria (IES)	4	2
Centros Públicos de Educación de Personas Adultas (CPEPA)	4	-
Total	17	8

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la distribución por provincias que se recoge el cuadro 4.14. se ha procurado representatividad de las tres provincias, aunque, como ya hemos señalado, sin seguir criterios de proporcionalidad. El grupo mayoritario de entrevistados proviene de la provincia de Zaragoza (11), seguido de la provincia de Huesca (8) y, por último, 6 de la provincia de Teruel. También hemos intentado mantener la diversidad rural y urbana.

Provincia	Número de entrevistados
Huesca	8
Teruel	6
Zaragoza	11
ARAGÓN	25

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la distribución por cuerpos docentes, podemos señalar que los directores y directoras del cuerpo de maestros pertenecen a CEIP, CRA, CEE y CPEPA; mientras que las personas entrevistadas del cuerpo de Secundaria trabajaban en IES, CPI y CPEPA.



Cuerpos docentes	Número de entrevistados
Maestros	16
Profesores de Enseñanza Secundaria	9
Total	25

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en los cuadros anteriores y en el anexo I, transcripción de las entrevistas, se ha pretendido abarcar un buen número de condiciones y características diferentes que pueden influir o condicionar de alguna forma en el modo de ver y entender la tarea directiva. Por supuesto, hemos querido recoger un amplio número de tipos de centros, y aunque no se especifique en el cuadro, los CEIP, por ejemplo, incluyen centros urbanos y rurales de diferentes provincias, con una vía completa, varias vías o multigrado. En el caso de los CEE, CPI, IES y CPEPA, también hemos tenido en cuenta la diversidad rural y urbana, y los diferentes ámbitos provinciales. Así mismo, hemos contado con directores y directoras que se encuentran actualmente desempeñando la tarea en activo, pero también con otras que o bien lo han dejado y han vuelto a formar parte del claustro como un docente más, o se han jubilado recientemente. Entendimos, en el diseño de las entrevistas, que las personas que no están desempeñando el puesto en la actualidad también nos podían hacer aportaciones de interés basadas en su doble experiencia. Por último, señalar además que en la selección hemos incluido desde directivos que habían presentado proyecto a directivos nombrados por procedimiento extraordinario, algunos con larga experiencia y otros noveles. Como queda claro, el objetivo era recoger también la diversidad de condiciones.

Las entrevistas partían de un guion de carácter orientativo diseñado previamente y fundamentado en una profunda revisión bibliográfica que se ajustaba, en cada caso, a las condiciones del entrevistado y a sus respuestas con el fin de matizar y enriquecer las aportaciones. En el anexo II lo hemos incluido como referencia. Para la presentación y análisis de los datos hemos codificado las respuestas, cada vez que citamos literalmente un fragmento de las respuestas de nuestros entrevistados, lo identificamos con un código que indica en primer lugar, el número de directivo entrevistado y va desde D1 a D25. A continuación señalamos el género, si es hombre (H) o mujer (M); después el tipo de centro que dirige: CEIP, CRA, CEE, CPI, IES o CPEPA. Por último, hemos incluido un código para el tamaño de la localidad: R para rural, si se trata de una localidad de menos de 5.000 habitantes; SU si se trata de una localidad semiurbana entre 5.000 y 15.000 habitantes y U para centros urbanos, en nuestro caso exclusivamente las capitales de provincia.

En cuanto al análisis cualitativo de las entrevistas, hemos seguido unos criterios que, por supuesto, no agotan las posibilidades de interpretación, tanto por los temas analizados como por los aspectos y condicionantes que nos permiten entender el contexto en el que se desarrolla la función directiva. Las respuestas de nuestros entrevistados están llenas de pequeños matices que responden a diferentes realidades y criterios de interpretación. Cada entrevista refleja una



subjetividad tanto en la experiencia como en la forma de percibir el desempeño de su tarea. En algunas ocasiones son opiniones contrastadas con sus compañeros y compañeras, y en otras reflejan una forma más personal de entender e interpretar los contextos y necesidades.

En el análisis hemos buscado tanto las coincidencias como las discrepancias, hemos valorado los acuerdos que surgen de la intersubjetividad y las diferencias, intentando interpretarlos en base a una cultura profesional que se ha ido configurando a lo largo del tiempo y en permanente cambio y a las diferentes variables que hemos podido conocer en cada caso. Nuestra interpretación no pretende saber quién tiene razón o quién no, sino entender las razones y los argumentos que sustentan los discursos y las interpretaciones que hacen de su realidad y del desempeño de su función que han construido de forma individual y colectiva mediante la reflexión y el debate. En todo caso somos conscientes de que partimos de una gran diversidad de centros, de modelos, de contextos, de personas, de conceptos, de interpretaciones...

Es importante recordar que aquí solo recogemos el punto de vista de los directivos, no de todos los sectores de la comunidad educativa. Nuestro trabajo estaba limitado por el tiempo y nos era imposible abordar todos los puntos de vista. Debemos entender por tanto que se trata de un trabajo limitado a un único sector, a un único, aunque diverso sector, y que recoger las opiniones de los directivos no supone dar objetividad y validez a todas sus aportaciones. Seguro que la Administración, el alumnado, el profesorado o las familias tendrían otras visiones y respuestas diversas a muchas cuestiones aquí planteadas. Nuestro objetivo no es otro que acercarnos al día a día de los directivos y comprender mejor su realidad, la interpretación que hacen de ella, para hacer finalmente propuestas para ayudar a la Administración educativa a un mejor funcionamiento de los centros y a un desempeño de la dirección más eficaz.

B) Información básica sobre el cuestionario

Se diseñó un cuestionario *ad hoc* fundamentado en la revisión bibliográfica y en diversos estudios relevantes que abordaban esta temática. En lo referente a la forma y el contenido, cabe indicar, que el cuestionario está compuesto fundamentalmente por preguntas sustantivas, orientadas a obtener una información básica y general, evitando preguntas superfluas, indiscretas y ambiguas. La redacción de las mismas es sencilla y clara, basada en el principio de adaptabilidad al público objetivo, pasando un proceso de revisión por diversos agentes –sistema de jueces-. En total el cuestionario quedó constituido por un total de 66 ítems con cinco opciones de respuesta a través de una escala tipo Likert, una primera parte constituida por 9 ítems responde a datos sociométricos y el resto, a cuestiones específicas de la función directiva.

En lo relativo al procedimiento, se envió una carta por correo electrónico a todos los centros públicos aragoneses pidiendo la colaboración de los equipos directivos con el enlace al cuestionario. También pedimos a las asociaciones de directores y directoras su colaboración para lograr la máxima difusión, también a través del correo electrónico y de *WhatsApp*. Se utilizó un formulario de Google que se reproduce en el anexo III que estuvo accesible entre los días 6 y 19 de febrero. En esta ocasión queríamos conocer no solo la opinión de directores y directoras sino además la del resto del equipo directivo, jefaturas de estudio y secretarías. En principio, no pretendíamos obtener una muestra representativa, pero sí un número significativo de respuestas. Sin embargo, al finalizar el periodo contamos con un elevado número de 410 respuestas, de las cuales 220 correspondían a directores y directoras de centros educativos y 190 a otros miembros



de equipos directivos. Algunas de las respuestas, solamente cuatro, aparecen suscritas por varias personas que forman parte del mismo equipo directivo.

A continuación, mostramos algunos datos relevantes del cuestionario y de la muestra que lo cumplimentaron a partir de las preguntas del apartado sociodemográfico.

En cuanto a la edad de los participantes hemos recogido en el cuadro 4.16 las edades agrupadas. Podemos decir que el grupo más numeroso se encuentra entre los 40 y los 49 años, casi el 47%, seguido del grupo de 50 a 59 años formado por el 35,6%. Como parece razonable los docentes se incorporan a los puestos directivos en una fase de madurez de su vida profesional, entre los 40 y los 59 años se encuentra el grueso de los encuestados, el 82%.

Cuadro 4.16. Edad de los participantes		
(N=410). Media: 47,29 años. Desviación típica: 7,15		
Edades agrupadas	N	Porcentaje
20-29 años	1	0,24%
30-39 años	57	13,90%
40-49 años	192	46,83%
50-59 años	146	35,61%
60-69 años	14	3,42%

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4.17 recogemos el género manifestado por los participantes. Destacamos que una mayoría son mujeres, más del 62%, como se corresponde con una profesión docente bastante feminizada, aunque no en una proporción similar. En todo caso señalar que el porcentaje de mujeres docentes según el IAEST en el curso 2021-2022 era del 72,28% y hay una diferencia de 10 puntos porcentuales con la muestra de mujeres directivas.

Cuadro 4.17. Género de los participantes		
Género	N	Porcentaje
Hombres	149	36,34%
Mujeres	255	62,19%
Prefiero no decirlo	6	1,46%

Fuente: Elaboración propia.

Entre la información que pedimos a nuestro encuestados estaba también los años de experiencia docente. En la franja de 20 a 29 años de experiencia se encuentra el grueso de los encuestados, casi el 44%, seguido de la franja de 10 a 19 años en el que se encuentran algo más



del 34%. De nuevo podemos entender que las responsabilidades directivas se adquieren en una etapa de madurez de la vida profesional.

Cuadro 4.18. Años de experiencia de los directivos participantes		
(N=410). Media: 20,83. Desviación Típica: 7,44		
Años de experiencia	N	Porcentaje
0-9	30	7,32%
10-19	140	34,14%
20-29	180	43,9%
30-39	59	14,39%
40-49	1	0,24%

Fuente: Elaboración propia.

Otro dato relevante es el referido al tipo de centro en el que desarrolla su tarea directiva. Con la encuesta nos dirigíamos a todos los centros educativos públicos, sin embargo, las respuestas que hemos recogido señalan solo ocho tipos de centro como quedan recogidos en el cuadro 4.19. Los directivos que más han participado en nuestra encuesta han sido los de los Institutos de Enseñanza Secundaria, algo más del 37% y un total de 153. A continuación, se encuentran los Colegios de Infantil y primaria graduados, 92 directivos que suponen algo más del 22%. A continuación, se encuentran los colegios multigrado, 69 directivos que son casi el 17% y 47 directivos de Colegios Rurales Agrupados que suponen el 11,5%. En todo caso, destacar que la suma de los centros multigrado y los CRA suponen 116, es decir algo más del 28%, que podemos identificar como escuela rural. Tenemos pocas respuestas de Centros de Personas de Adultos en proporción al número de centros creados en Aragón y una proporción mayor de los Centros de Educación Especial.

Cuadro 4.19. Tipo de centro educativo de los directivos encuestados		
Tipo de centro	N	Porcentaje
Colegio de Infantil y Primaria multigrado	69	16,82%
Colegio Rural Agrupado	47	11,46%
Colegio de Infantil y Primaria graduado	92	22,43%
Colegio Público Integrado	27	6,59%
Centro de Educación Especial	6	1,46%
Instituto de Enseñanza Secundaria	153	37,32%
Centro de Personas Adultas	4	0,98%
Centro Público Integrado de Formación Profesional	12	2,93%

Fuente: Elaboración propia.



En el cuadro 4.20 hemos recogido la provincia de los centros participantes. Como se puede **observar** en el cuadro, la participación está más o menos equilibrada en relación a la proporción de centros educativos que se corresponden con cada una de ellas. La provincia de Zaragoza está representada por casi el 69%, Huesca un 20% y Teruel algo más del 11%.

Cuadro 4.20. Directivos participantes por provincias		
Provincia	N	Porcentaje
Huesca	82	20%
Zaragoza	282	68,78%
Teruel	46	11,22%

Fuente: Elaboración propia.

Otro dato importante es el tamaño de las localidades en las que se encuentran los centros educativos de los encuestados. El número mayor corresponden con las localidades de más de 20.001 habitantes, es decir son de carácter urbano, 191 que suponen el 46,6% de los encuestados. A continuación, estarían los centros de las localidades más pequeñas, con menos de 2.000 habitantes, 90 directivos que suponen casi el 22%.

Cuadro 4.21. Tamaño de la localidad de los centros de los directivos encuestados		
Tamaño de la localidad del centro	N	Porcentaje
Menos de 2.000 habitantes	90	21,95%
Entre 2.001 y 5.000 habitantes	47	11,46%
Entre 5.001 y 20.000 habitantes	82	20%
Más de 20.001 habitantes	191	46,59%

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4.22 se presenta el puesto que desempeñan nuestros encuestados, destacando que más de la mitad de ellos son directores o directoras de sus centros, concretamente 220 que corresponden a casi el 54%. Por orden de participación, a continuación, irían las jefaturas de estudios, 77 que suponen casi el 19%, los secretarios y secretarías son 70, algo más del 17% y las jefaturas de estudios adjuntas suponen un casi un 9,3% y son 38. Cuatro de las encuestas aparecen suscritas por todo el equipo directivo.



Puesto que desempeña en el centro	N	Porcentaje
Directora o director	220	53,66%
Secretaria o secretario	70	17,07%
Jefatura de Estudios	77	18,78%
Jefatura de Estudios Adjunta	38	9,27%
Director, jefe de estudios y secretario	4	0,98%
Secretaria y directora en funciones	1	0,24%

Fuente: Elaboración propia.

Otro dato que consideramos relevante es el tiempo que llevan desempeñando el puesto directivo, en el cuadro 4.23 hemos agrupado por periodos de cuatro años teniendo en cuenta los periodos actuales a los que se presentan candidatura. El grupo más numeroso es el que podemos identificar con un primer periodo o mandato, es decir entre 1 y 4 cursos, serían 185 y suponen algo más del 45% de la muestra. El segundo grupo más numeroso corresponde al que se encuentra en su segundo periodo, 93 y se corresponden con casi el 23% de los encuestados. El grupo de los que se encuentran en su primer curso es bastante numeroso, 80 directivos que suponen el 19,5% de la muestra.

Tiempo desempeñando el puesto	N	Porcentaje
Este curso	80	19,51%
Entre 1 y 4 cursos	185	45,12%
Entre 5 y 8 cursos	93	22,68%
Más de 9 cursos	52	12,68%

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar este apartado, recogemos el modo de acceso a la dirección. En este caso solo hay tres opciones, la más numerosa es la que accede por la presentación de candidatura, 194 directivos, es decir, algo más del 47%. Los que acceden por renovación son 65, que suponen el 15,85% del total. Entendemos que la suma de los dos nos da el número de equipos que contestan a nuestra encuesta que han accedido por procedimiento ordinario, es decir, algo más del 63%. Mientras que los que responden y han accedido por nombramiento extraordinario son 151, casi un 37%.



Cuadro 4.24. Modo de acceso a la dirección de los encuestados		
Modo de acceso a la dirección	N	Porcentaje
Nombramiento extraordinario	151	36,83%
Por candidatura con proyecto	194	47,32%
Renovación	65	15,85%

Fuente: Elaboración propia.

Por último, señalar que en los anexos V y VI de este informe hemos incluido el resultado de los cuestionarios propuestos a los socios y socias de las asociaciones AEDIPA y ADIAragón. Se trata de un breve cuestionario sobre propuestas de mejora basado en el *Marco español para la buena dirección* que puede servir de contraste a la información de nuestra encuesta. El cuestionario de AEDIPA se pasó en octubre de 2022 y respondieron 62 cargos directivos de Infantil y Primaria. El cuestionario de ADIAragón se distribuyó en noviembre de 2022 y contestaron 36 directores y directoras de Secundaria.



4.5. La dirección: autopercepción profesional, espacio y tiempo de los directivos

Al comienzo de cada entrevista nos hemos interesado tanto por las dimensiones de su centro, en cuanto a número de alumnado y de profesionales, como a la experiencia previa en el momento de la entrevista, con el objetivo de contextualizarla. Como comentaremos más adelante, las dimensiones de los centros y los años de experiencia son factores relevantes en la percepción de la tarea directiva que nos transmiten.

Queremos empezar destacando cómo se ven los directivos a sí mismos en el desempeño de su función y cómo conciben su desempeño, cuáles son sus tareas y cómo las valoran. Hay direcciones unipersonales, aunque cuando hablamos de equipo directivo está formado como mínimo por dos personas, y pueden llegar a ser, en institutos más grandes, más de cinco, pero hay también un componente relevante de individualidad en el caso de la dirección, al encontrarse en el vértice más alto de la jerarquía de un centro educativo como responsable último, al menos desde el punto de vista normativo.

A) Autopercepción profesional

Los perfiles de directivos que hemos recogido son muy variados y destaca la gran diversidad de puntos de partida. Aquí queremos recoger que, con respecto a la experiencia profesional, hay directivos que asumen el cargo sin ninguna experiencia previa en equipo directivo, otros que sí que han pasado por la secretaría, la jefatura de estudios o la vicedirección, y otros más que tienen experiencia de haber desempeñado la dirección en otros centros, generalmente en localidades más pequeñas.

Algunas visiones hacen referencia al puesto en relación a aspectos como el poder, la autoridad o el conocimiento, pero no parece que la dirección se entienda y se ejerza desde la autoridad, sino por el contrario, desde la búsqueda del acuerdo y de los consensos, es decir, desde una perspectiva más participativa. Más adelante, cuando tratemos la toma de decisiones, abordaremos con más profundidad esta cuestión, aquí solo queremos apuntar algunos detalles de cómo se ven a sí mismos en su centro:

“[...] como directores no podemos plantearnos como un tótem del poder absoluto, ni la sabiduría absoluta porque no la tenemos...” D13/M/CEE/SU

“[...] mi forma de ser y trabajar era más consensuar que imponer.” D5/M/CEIP/U

“Si eres impositivo lo que haces no es liderazgo, es otra cosa.” D2/H/IES/U

Al lado de la idea de autoridad también aparece la idea de un poder débil. Es verdad que en nuestro modelo de dirección se reconoce más un poder simbólico basado en la capacidad de convicción y en la responsabilidad, y apenas se cuentan con competencias en la gestión de personal. Por ejemplo, no se incluye la capacidad de control disciplinario, que lo detenta la inspección. Las dos ideas juntas, autoridad y poder débil, producen contradicciones a veces difíciles de sobrellevar, sin embargo, tampoco parece que, en opinión de algunos entrevistados, sea deseable un poder fuerte y lo que resulta más arduo es encontrar el equilibrio.

“[...] a veces el resumen es que me siento un jefe débil. No tienes ascendencia en la gente en general, que eso también es un doble filo, porque si eres un jefe fuerte y lo hacen como tú y ya. Puede ser súper, súper ejemplar y nada de explotar y meritocracia y sin amiguismos, y eso



en este país es difícil, pero yo a veces me siento atado de pies y manos en cosas.” D4/H/CEIP/U

De hecho, para implementar un Proyecto de Dirección es necesario contar con el acuerdo, aunque sea tácito, del claustro. Solnit (2023) entiende que un líder es un catalizador, alguien capaz de aunar voluntades, de concitar acciones colectivas y no el protagonista de un cambio individual. Si el proyecto se plantea además como un proceso de cambio, de transformación profunda, el claustro debe ser protagonista del proceso y, por tanto, no solo es necesario su apoyo, también su complicidad.

“Si el claustro apoyaba nuestro proyecto pedagógico, nosotros entrábamos, si el claustro no apoyaba nuestro proyecto pedagógico no entrábamos porque iba a haber cambios y no queríamos ir en contra del claustro.” D1/H/CEIP/SU

Otro aspecto que nos señala este director es la ejemplaridad, un directivo debe ser un modelo de comportamiento y de actuación. Este director pone varios ejemplos personales, situaciones concretas muy gráficas en las que considera que su acción debe ser modélica: la puntualidad, estar disponible para cualquier tipo de tarea, dispuesto a arrimar el hombro y colaborar o preparar las reuniones adecuadamente y teniendo un conocimiento adecuado de lo que se habla.

[...] que la principal característica que tiene que tener un director es su carácter ejemplarizante. Me explico, no puedo decir que tenemos que ser puntuales y no serlo. Lo que tiene que ver el claustro es que el director está al pie del cañón, que está al pie del cañón, que ayuda, que si hay que subir una mesa, se sube la mesa, que si hay que estar en una CCP con toda la ley bien leída y bien conocida y bien subrayada y entendida, está ahí el primero y tiene que ser competente en todo aquello que se produzca y si no tener al menos la persona que sea de tu confianza y que sepas que te va a salir, te va a sacar de ese apuro, [...]” D17/H/IES/U

Este director nos indica que considera como una tarea básica el cuidado de las relaciones personales y la cercanía, encontrarse cada mañana en la puerta recibiendo al alumnado y al equipo docente.

“Tengo la mala costumbre de estar todos los días a las ocho y cuarto en la puerta del instituto saludándolos a todos.” D17/H/IES/U

Si es importante como se ven a sí mismos, la pregunta siguiente que podemos hacernos es y ¿cómo los ven sus compañeros del claustro? Hay quien se queja de que a pesar del esfuerzo por presentarse como uno más, sus compañeros no lo reconocen como tal y lo consideran diferente, un jefe. Se trata de una visión contrapuesta entre el concepto que tienen de sí mismos, que posiblemente no esté del todo ajustada a la realidad, y la visión que tienen sus compañeros y compañeras del claustro. Hay una tensión entre la idea de un igual, en la forma clásica de *primus inter pares*, y la idea de diferente, el director no es un igual porque tiene otras responsabilidades y ocupa una posición jerárquica respecto al resto del claustro. A este director, por ejemplo, esa tensión entre no ser jefe y que los demás sí lo consideren, le produce desmotivación y un gran malestar

“Al final te ven, por mucho que intentes y que inviertas energía en estar con los demás, en ser uno más, al final eres el jefe. Y yo no soy el jefe de nadie, lo dice la LOMLOE que es el jefe de personal, pero no es esa mi labor. Entonces, pues hay veces que dices, no compensa todo esto ni en lo personal, ni por supuesto en lo económico, no compensa para nada. Yo vuelvo a mi clase y soy el más feliz del mundo.” D12/H/CRA/R



En estos otros, el convencimiento les lleva a mantener una visión igualitaria apoyado en la idea de que lo que varían son unas competencias específicas, pero condicionado a un periodo de tiempo limitado y con una influencia sobre la comunidad escolar relativa. Estos directivos no sienten la tensión (o la presión de sus compañeros y compañeras) como el anterior director, estos sí parecen encontrarse cómodos en esta posición de ser un igual, aunque reconociendo que ejerce una función relevante temporalmente.

“Un director es un profesor más en un centro y yo creo que eso es una virtud. No me gusta la teoría que hay sobre que los directores sean un cuerpo aparte de los docentes. Que sé que por ahí funciona... Yo creo que el director tiene que ser uno más, que tiene unas funciones especiales, un periodo de tiempo y que tiene que saber que va a volver a su puesto en cuanto termine esa función [...]” D17/H/IES/U

“Yo considero, yo no soy un director, soy un compañero que temporalmente me han encargado ser director y que la toma de decisiones no la tomo yo nunca solo, nunca. Siempre la tomo contando con el resto. Bien, con el equipo directivo o bien, en la mayoría de las cosas con compañeros y si puede haber representación de todas las etapas. Por eso, el centro lo tenemos organizado en, en todos los proyectos con comisiones o equipos de trabajo donde hay miembros de todas, de todas las etapas y cuando hay que tomar una decisión a veces, bueno, pues a veces son decisiones que sí que las tienes que tomar de una manera unilateral, pues porque hay que, igual, agilizar un trámite, ¿no? Pero en otras ocasiones no [...]” D11/H/CPI/U

“[...] saber que eres un compañero más, que no [no se entiende] porque estás cuatro años, pero luego te vas a volver al aula, que hay gente que se piensa no sé qué, que eres un compañero más [...]” D23/M/CRA/R

Con frecuencia, lo vamos a ver a lo largo de todo el informe, encontramos un contrapunto, esta directora jubilada reflexiona tras su experiencia de siete cursos sobre la idoneidad de este modelo directivo, y apunta la posibilidad de un cuerpo específico de directores. Además, lo justifica aludiendo a las debilidades del modelo actual. Es verdad que es una opinión que surge a posteriori, como una reflexión al finalizar su práctica profesional.

“Pues es que cada vez estoy más convencida que a lo mejor sí debería de haber, como en Francia, un cuerpo de directores, porque claro, es muy difícil en un centro como el mío con tantísimos interinos, porque un interino llega allí y hace su trabajo como buenamente puede, pero ni se entera del proyecto. Ni se entera y está colgado y es accesible y tal, pero ni se entera. Lo único que hace es lo que el jefe del departamento, como mucho, le dice que tiene que hacer en clase y punto. Así que claro, en Francia tú puedes contratar a la gente porque es tu proyecto. Y es que yo estoy viendo que los colegios concertados y los colegios privados están avanzando muchísimo más en algunas cuestiones que los centros públicos.” D3/M/IES/U

Hay una pregunta esencial en las entrevistas que tiene que ver con la finalidad del puesto, con el objetivo último que se quiere alcanzar, con la idea de hacia dónde se quiere dirigir o cuál es el ideal del centro que se quiere lograr, lo que en la literatura se ha denominado visión y misión. Se trataba de que nos mostraran el sueño o la utopía que todo proyecto lleva consigo o debería llevar cuando se asume una responsabilidad.

“Que fuera un centro en el que, manteniendo la diversidad que hay ahora y la situación que hay ahora, fuéramos capaces de poder colocar a cada uno de los chavales en función de sus necesidades. Que el que tenga que ir a un Ciclo Formativo de Grado Medio vaya, el que llegue



al Superior vaya, pero que no sea porque le faltan recursos, porque en casa no tiene las posibilidades ni tienen el apoyo para salir adelante. Que sea porque su destino es este. Que entren en el sistema y que cuando salgan hayan obtenido lo mejor que podían cada uno dentro de su nivel. [...] que cada uno llegara al máximo de sus posibilidades.” D2/H/IES/U

“yo quiero llevar al centro a que sea el espacio donde los alumnos y alumnas y las familias de nuestro alumnado encuentren la respuesta educativa y la felicidad de sus hijos en la etapa escolar y que a la vez sea una, un... Como un... sí, una proyección a una vida adulta que les inserte la sociedad que les toca vivir. Eso es para mí, está. Si yo consigo que el colegio de alguna forma, saque lo mejor de las de las capacidades de los chicos, explote al máximo sus habilidades para que se puedan enfrentar una vida adulta plena. Vamos. Y claro, para eso es todo. Para eso tiene que funcionar bien a psicomotricidad, los talleres, la gente que esté motivada, tiene que funcionar todo como un engranaje perfecto. Es el colegio con el que sueño, que yo lo he heredado de la gente que lo soñó antes y que espero que la gente que lo herede, que no lo entiendo como mío, pero la gente que coja pues, que entienda... que tenga esa visión y que yo siempre lo vea mejor de lo que lo he dejado, siempre.” D13/M/CEE/SU

“Un centro acogedor, con gente dentro que al recibirte como compañero o al recibirte como alumno tiene claro lo que te está ofreciendo y tiene claro, además que lo prioritario es escucharte, o sea, no solamente ya tengo una fórmula hecha, ya te la ofrezco, sino que te va a poder atender escuchando lo que necesitas para darle la mejor respuesta posible.” D15/M/CPEPA/U

Otra cuestión es que haya coherencia entre la utopía o el sueño y el diseño del proyecto y la práctica diaria. En muchas ocasiones, los discursos no se corresponden con el hacer diario, como si fueran dos planos diferenciados, y las contradicciones afloran. La idea que se repite en muchos de los entrevistados tiene que ver con dar una atención adecuada y adaptada a las necesidades y capacidades del alumnado de forma que todos y todas puedan alcanzar un nivel de logro personalizado. Otra cuestión sería si los programas que ponen en marcha y sus acciones pueden conducir a ese objetivo, si hay una mejora progresiva de los aprendizajes del alumnado, si hay procesos de evaluación que permiten corregir las desviaciones del objetivo... Hay también quien tiene una mirada más globalizadora que abarca a toda la comunidad educativa.

“A mí me gustaría que, en este cole, estuvieras en el ciclo que estuvieras, supieras lo que fueras a hacer, estuviese pactado a nivel de centro, y que lo diera quien lo diera, las señas de identidad se mantuviesen. Eso es un ideal al que llegar, ¿no? Si es que se puede. Me gustaría que tanto el alumnado como las familias generaran un vínculo con el colegio, de tal manera que lo percibieran como un lugar acogedor y en el que poder participar, aportar y tener un sentimiento de pertenencia. Y me gustaría que fuese una oportunidad también para el barrio, que el buen uso de los recursos públicos generase beneficios para la comunidad. Entendiendo más allá de las horas lectivas.” D4/H/CEIP/U

“A mí lo que más me preocupa de cara a los alumnos es que todos los alumnos, cada uno de ellos con sus circunstancias, tenga la mejor respuesta educativa posible en este centro. De cara a los alumnos, lo que más me preocupa es eso, que se le pueda dar la mejor respuesta y que esa respuesta pues le ayude o le encamine, pues hacia metas, pues que sean buenas, no para, para él, no solo como alumnos, sino como persona, como ciudadano del futuro. De cara a los profesores, a los docentes, lo que más me preocupa es que la gente se encuentre a gusto en el centro que tenga, pues eso, el afán de colaborar, de trabajar en equipo de este tipo de cosas. Y luego, de cara al personal de administración y servicios, pues que yo siempre los he considerado un pilar absolutamente fundamental en los centros, pues eso que tengan esa disposición para trabajar y que se les reconozca.” D9/M/IES/R



En la percepción del puesto, en ocasiones, aparece la idea de la soledad, una idea muy ligada a una carga elevada de responsabilidad, a una cierta inseguridad y a una concepción de la toma de decisiones en la que la responsabilidad final corresponde en exclusiva a la dirección. Para los directivos noveles, los comienzos son particularmente difíciles porque hay que enfrentarse a muchas tareas desconocidas y a veces urgentes, responder adecuadamente a demandas de los diferentes sectores de la comunidad escolar, tomar decisiones ajustadas a la norma, etc. Si además no hay un proceso de continuidad con el equipo directivo anterior, la situación puede ser particularmente compleja. En estos casos, se echa en falta, no siempre, la ayuda, en general, de la Administración y el apoyo, a veces, de la inspección educativa.

Veamos dos casos más. Esta directora manifiesta en tono de queja que precisamente de que hay personas del entorno del centro que animan a presentar candidatura, pero luego cuando llega el momento de las dificultades, no prestan el apoyo esperado. Los comienzos son difíciles y toda ayuda es insuficiente sobre todo cuando te solicitan información sobre asuntos que te resultan desconocidos. Al sentimiento de soledad se une el de orfandad.

“Pues el sentimiento de orfandad de sentirnos... al principio, decir y ¿ahora qué? ¿Quién nos ayuda? ¿Tienes ayuda? Esto no lo encuentro y no sé si fue el 3 de julio, de repente tenía que justificar un percance que había pasado en 2017 y tenía que buscar unos documentos antiguos... ¿dónde lo encuentro? Entonces esta sensación de que “Y ahora ¿qué hago?”. Entonces, no ha habido un apoyo. Y no solo en el trasvase, sino también por parte de la Administración. No ha habido un apoyo de la inspectora en ese momento. Ahora ha habido un cambio de inspector y ahora tengo una serie de dudas, ahora, por ejemplo, que tenemos que estar haciendo las programaciones en los cursos impares, digo mira, tengo estas dudas, el profesorado nos vamos a juntar ¿por dónde empezamos? Y luego me las ha contestado de forma escrita. Entonces veo que hay una mayor comunicación. Pero esto fue, pues hasta hace poco, hasta final de septiembre, que se pusieron con el cambio de inspectores. Ellos también se estaban formando y luego ya tomaron contacto con nosotros. Hasta ese momento el sentimiento de soledad... éramos nosotras. ¿Y ahora qué? ¿Qué hacemos y esto qué hay que hacer? Entonces, pues es un poco la solicitud a la Administración, es decir, te dicen, venga, que tenéis que presentaros a un equipo directivo que vamos a estar ahí y eso, nos estará apoyando [...] Bueno, pues perdona que diga que esto no ha sido así. Entonces, si queréis esto, vamos a trabajar de forma conjunta para que... por el bien de la educación, ¿no?”
D6/M/CEIP/U

“Un director, básicamente, se siente solo. Básicamente se siente solo y es así [...] ¿Qué debería haber? pues más apoyo por parte de la Administración eso es lo fundamental. [...] O sea, no tenemos apoyo por parte de la Administración. Los directores nos sentimos solos a la hora de tomar las decisiones porque por la parte de arriba no se mojan, no quieren tomar decisiones que es verdad que a veces pueden ser impopulares, pero forma parte de sus cargos y de sus cargas.” D17/H/IES/U

Esta directora nos recuerda que incluso la soledad se nota en momentos de trabajo, por ejemplo, durante la elaboración de ciertos documentos, un empeño laborioso que no se ve acompañado por otros docentes.

“Es como la soledad del director con el Proyecto Educativo de Centro, por mucho que lo pases por el resto de comisiones..., te sirve para repensar. No es un documento útil, es un documento que acaba en un cajón y que lo ve el inspector y también lo ve brevemente. Si lo ve.”
D20/M/IES/R



En este contexto de soledad, los directivos se sienten especialmente arropados por el asociacionismo de directivos y por tanto por otros compañeros y compañeras directivos, ahora sí, los iguales que seguramente se sintieron en sus comienzos con las mismas carencias y que de forma solidaria responden y ayudan.

“[...] lo único que puedo decir es que yo estoy muy contenta, sobre todo a nivel de, de la asociación de directores que para mí ha sido y sigue siendo una herramienta muy, muy útil de apoyarnos entre nosotros. Yo creo que es muy importante y creo que el director o directora, precisamente uno de los problemas que tiene es que se encuentra un poco solo ante el peligro, ante ciertas situaciones de las que tiene la máxima responsabilidad. Y luego se encuentra solo también muchas veces ante los requerimientos de la de la Administración, entonces tejer esa red de apoyo con otros directores desde luego para mí ha sido siempre muy importante.” D9/M/IES/R

El asociacionismo aporta componentes importantes, por una parte, terapia, que en este contexto de soledad es bien recibida y, por otra parte, apoyo, formación, acompañamiento...

“[...] haces terapia, lo primero es terapia y, lo segundo es coformación, coformación.” D20/M/IES/R

Aunque la soledad pueda llegar a ser un sentimiento preponderante en momentos puntuales, sin embargo, lo que predomina es la idea de equipo, el sentido de pequeño grupo que forma el equipo directivo, y con él, el reparto de tareas y responsabilidades, el apoyo mutuo, la confianza y otros rasgos positivos que todos identificamos con las virtudes del trabajo en grupo. Además, el sentido de equipo es el que permite liderar al claustro de profesorado porque son capaces de transmitir seguridad y confianza.

“[...] es fundamental tener un buen equipo esos tres o cuatro cargos que se tengan, dependiendo del tamaño del centro, que realmente tengan sensación de equipo, sensación de confianza, en delegar funciones, en repartir responsabilidades, en pensar juntos y trasladarlo luego al claustro, que el claustro necesita por supuesto, un equipo directivo que les transmita seguridad, que les dé confianza, que les escuche, que tenga conocimiento de la situación.” D15/M/CPEPA/U

Además, hay quien entiende que la gestión es una tarea común del equipo y aunque sobre el papel, en la normativa, los roles estén bien definidos, después en el día a día, lo importante es la colaboración y prestar ayuda a aquel miembro del equipo que más lo necesite en cada momento, queda manifiesta la importancia del trabajo en equipo. Veremos que la diferenciación de roles se supera con la colaboración y la corresponsabilidad.

“[...] pero yo no creo tanto en la labor del director como en la labor del equipo directivo.” D5/M/CEIP/U

“[...] nos ayudamos todos en todo y pues si yo tengo que hacer contabilidad, aunque la tenga que llevar el secretario, pues la hago yo. Cada uno tiene un cargo, pues porque lo tienes que tener, pero hacemos todo entre todos, la verdad que está bien.” D14/M/CPEPA/R

Además del equipo directivo, en los claustros suele haber un núcleo de apoyo, un grupo al que se tiene más en cuenta porque se confía en su criterio y en su fidelidad. Generalmente es un grupo pequeño pero importante para pulsar la opinión del claustro o de la comunidad escolar. En muchas ocasiones, en este grupo se encuentran los líderes intermedios (coordinadores de programas, jefes de departamento, coordinadores de ciclo...) que difunden las líneas de trabajo de la dirección y son los que aseguran la implementación de las medidas acordadas.



“[...] y después con un núcleo duro. Digamos que estamos unos diez, estamos unos cinco o seis profes que veo que tiran mucho del carro y que, en la... en el aspecto pedagógico y metodológico, en lo que... son los que más se implican y la gente que más tira del carro y con ellos son con los que cuento para prácticamente todos los temas que creo que hay que consensuar, hay decisiones, lógicamente del día a día que es, vamos a hacer esto si os parece... En fin, pero para decisiones así más trascendentales antes de llegar a claustros y a reuniones así más generales, voy un poco reuniéndome con esas personas y viendo qué opinión tienen, pues para ver si es algo que puede ser más consensuado o no.” D12/H/CRA/R

También algunos directivos creen que todos los docentes deberían pasar por la función directiva para que comprendieran mejor el papel que desempeñan, es una idea que responde a las dificultades que suelen encontrar entre los docentes. No es una propuesta muy realista, ya que, como se suele reconocer, no todos los docentes están capacitados, poseen las competencias o tienen interés en desempeñar tareas de gestión.

“[...] todo docente, yo siempre lo he defendido, en algún momento de su carrera profesional, debería pasar por equipo directivo. Por dos razones, uno, para que entienda la posición que tenemos nosotros cuando le damos a ese profesor el horario y viene quejándose. No, no es que tú ahora vas a experimentar, porque yo te estoy dando esto y cuál es la razón por la que tu queja no cabe, porque es que estamos velando por todo el centro, no por ti. Y eso para mí, ese sí que es, tendría que ser un incentivo que todo el mundo tuviera que pasar en algún momento por ahí. También es verdad que no veo a ciertos compañeros o compañeras pasando por equipo directivo, porque las carencias...” D11/H/CPI/U

El problema del apoyo o de la falta de apoyo es manifiestamente recurrente en las entrevistas, generalmente se señala a la Administración de forma negativa, aunque no siempre.

Nos gustaría aprovechar para señalar que la Administración es el término habitual que utilizan los entrevistados para referirse a las personas, órganos o instituciones que se encuentran en el organigrama del Departamento de Educación en niveles superiores. Nosotros mismos lo hemos usado para referirnos a la inspección, a los servicios provinciales y centrales. Sin embargo, seguramente responde a un sesgo habitual y compartido. Si se habla de la Administración como una institución ajena, a la que no se pertenece, estamos excluyendo erróneamente a la dirección de los centros en el concepto. De todas formas, lo que ahora nos interesa es remarcar que los directivos no suelen identificarse con la Administración y entendemos que a ellos contribuyen muchos factores, entre ellos, la distancia física y simbólica. ¿Realmente podemos pensar que la dirección de los centros e incluso en diferente medida los docentes no son administradores educativos? Aunque para los docentes no sea fácil identificarse con la Administración, lo cierto es que una gran parte de la ciudadanía no tendrían ninguna duda en incorporarlos.

Decíamos que generalmente se señala la falta de apoyo de la Administración, pero hay quien piensa que no se corresponde con la realidad, o al menos, no siempre, e indica que hay también una cierta actitud de desconfianza por parte de las direcciones de los centros con algunos componentes de la Administración.

Concretamente se señala a la inspección no solo como órgano supervisor sino también en su papel de asesor y apoyo o a los propios servicios provinciales de educación. Sí que parece deducirse de las entrevistas que estos servicios funcionan, independientemente del factor personal, de forma diferente en cada provincia y en algunas el grado de satisfacción es muy alto, mientras que en otras no lo es tanto. En todo caso, sí que cabe destacar la opinión de que no siempre se utilizan todos los recursos administrativos disponibles.



“[...] creo que estamos más apoyados del uso que hacemos [...]. A inspección se le ve como una especie de supervisor, detective y controlador, cuando la experiencia en provincias pequeñas como la nuestra, y yo he trabajado mucho con inspección, es que inspección tiene ganas de ayudarnos, pero en muchas ocasiones no sabemos cómo transmitirles nuestras dudas, nuestras incertidumbres, o ellos no aciertan en darnos la respuesta que necesitamos, es decir, no hacemos uso de los medios que hay. La formación de los centros de profesorado, la inspección, el Servicio Provincial, en general de cualquier provincia, creo que nos ayudarían mucho más de lo que nos parece” D15/M/CPEPA/U

Otro aspecto que nos gustaría destacar y que consideramos que rompe con una cierta visión predominante en el sector educativo, es la voluntariedad o no a la hora de asumir la dirección. Es evidente que hay que hacer una primera diferenciación entre aquellos directivos que presentan candidatura frente a aquellos otros que acceden anualmente (o bianualmente) por nombramiento extraordinario. Lo razonable es pensar que, entre los primeros podemos hablar de un mayor grado de voluntariedad mientras que, en estos últimos, hay un componente de obligatoriedad. Sin embargo, hemos descubierto que no siempre es así, que hay otros elementos que los propios implicados tienen en cuenta y que condicionan sus decisiones.

Podemos entender, por ejemplo, que si no surgen en un claustro las personas que van a ocupar los puestos directivos, podrían llegar otros de fuera que incluso por desconocimiento de la realidad del centro, provoquen problemas imprevistos u ocasionen ciertos desplazamientos entre los docentes con plaza estable. Todo ello puede condicionar o impulsar a que algunos docentes den el paso, forzados por el riesgo derivado del contexto. De la misma forma, entre los nombrados de forma extraordinaria, podemos encontrar personas que aceptan de buen grado la tarea y que si no presentan candidatura no es porque no quieran, sino porque no se dan las circunstancias idóneas para hacerlo, ya que no cumplen alguno de los requisitos o no cuentan con un equipo de su confianza.

“[...] eso tenía el riesgo de que si hubiera un proyecto de fuera pudiese entrar y si era bueno pues genial. Bueno, entiéndase como positivo para el centro, pero podría no serlo [...]” D4/H/CEIP/U

Hay un aspecto que no debemos olvidar y es, en definitiva, la satisfacción que se obtiene en el desempeño del cargo. Independientemente de otras compensaciones más básicas (económicas, puntuación, horario) hay una muy importante que tiene que ver con el trabajo bien hecho y con los resultados, es decir, con la satisfacción profesional y también personal.

“Pues porque me parece muy gratificante, cuando vas llegas, llegas a final de curso, dices, oye, pues hemos superado esta prueba, lo hemos sacado adelante. Encima, hay cosas que han salido muy chulas, los críos han hecho cosas chulas, han aprendido. Ves que el centro funciona, que no hay grandes problemas.” D12/H/CRA/R

Otra fuente de satisfacción, además de los resultados, es la implicación de los docentes. Cuando cuentas con un equipo que se involucra en los logros, parece que todo el esfuerzo y el empeño cobran sentido.

“[...] muchas veces tienes ganas de decir, lo mando todo al garete. Pero al final, bueno, yo qué sé al final es satisfactorio también ver cómo la cosa va creciendo, a ver, que las cosas por las que luchas van saliendo adelante, aunque tengan sus altibajos. [...] Cuesta mucho tirar de la gente, pero yo la verdad que siempre he tenido plantilla que se ha involucrado en todo. Entonces todo lo que propones hay gente que lo tira para adelante.” D14/M/CPEPA/R



Nos gustaría incluir algunas reflexiones sobre la capacidad de los directivos de autoanálisis respecto a su desempeño y de autocrítica, así como introducir algunos elementos relacionados con la evaluación y el rendimiento de cuentas.

“[...] me da igual, mi gestión es muy mejorable, nos equivocamos a diario, pero dentro de eso, una gestión mejorable, creo sinceramente que el centro hoy es un poquito mejor que el año pasado.” D1/H/CEIP/SU

“[...] mi experiencia como director es muy gratificante. Estoy encantado con el claustro, con sus pequeñas historias, por supuesto, pero que es un trabajo muy bonito, muy gratificante, compensa de verdad, compensa porque el reconocimiento de las familias, de los propios compañeros compensa por los sinsabores.” D17/H/IES/U

Es significativo que, entre las preocupaciones de los directivos, en general y según hemos escuchado en las entrevistas, no se encuentre el impacto en los resultados del alumnado. Al fin y al cabo, el objetivo fundamental de un centro educativo es la mejora del aprendizaje del alumnado y este se refleja, aunque sea de forma incompleta o parcial en los resultados en las diferentes áreas o materias.

“No, no lo he analizado, no lo sé. Y todos los años ponemos encima de la mesa el informe de resultados que nos llega de evaluación, y todos los años se analizan esos resultados y vemos y nos comparamos... y nos comparamos con nosotros, no necesitamos compararnos con otros. Entonces, no lo sé, no lo sé, mejora de resultados no lo sé.” D1/H/CEIP/SU

Tampoco a lo largo de las entrevistas se habla de evaluación de procesos, de evaluación de la función docente o de la función directiva, se habla siempre de valoraciones globales, de programas que se han puesto en marcha... En todo caso, muestra la dificultad que tenemos en cuanto a la entrada de una cultura de la evaluación de los procesos profesionales y educativos. Esto nos introduce en el siguiente apartado, en el de la dimensión del espacio, real y simbólico, en el que actúa la dirección porque considera que forma parte de su ámbito de competencia.

B) La dimensión del espacio

Cuando nos referimos a los espacios que ocupa la dirección de los centros nos referimos tanto a los espacios reales como a los espacios simbólicos en los que considera la dirección que es su obligación intervenir.

Como comentaremos al referirnos a los tiempos, el despacho ocupa el lugar protagonista en la doble dimensión espacio-temporal, el despacho es el espacio de trabajo propio de la dirección que se desarrolla a su vez en el horario de despacho, al menos para una parte importante de nuestros entrevistados. Al igual que para los docentes el espacio fundamental es el aula, aunque se amplíe, según la etapa y la materia, a otros espacios como el pabellón deportivo, el laboratorio, etc...

¿Cómo se percibe ese espacio? Depende de los estilos directivos, hay quien lo describe como un espacio abierto, accesible y de comunicación; pero también puede ser un espacio cerrado, aislado y de trabajo. Tampoco tiene porque tener una apariencia definitiva, sino que se adapta a las diferentes circunstancias y ciclos temporales de la gestión escolar. Este director considera no solo que el despacho debe estar abierto a todo el alumnado, sino que además entiende



que el director debe estar en clase y en los pasillos, debe dejarse ver para que el alumnado no deje de mirarlo como una figura de referencia.

“Es que depende del estilo que tengas, te cuento las mías, claro, con mi estilo. Mi estilo es puertas abiertas, o sea, a mi despacho entra el de primero de la ESO, el jefe de departamento o la inspectora.” D2/H/IES/U

“Si no, estás en tu despacho y los chavales no van si no te ven y si no te pones a tiro.” D2/H/IES/U

El despacho, efectivamente, puede aislarte, probablemente, no tanto de las familias, a las que hay que recibir, sino sobre todo del alumnado. Hay siempre un riesgo a volverse invisible o inaccesible.

[...] muchas veces lo que ocurre que el director que está todo el día metido en el despacho pierde el contacto con los niños y las niñas y yo creo que eso es importante, [...] Pues yo creo que, si está todo el día metido en el despacho, yo creo que algo te falta, sobre todo el alumnado, porque las familias las tienes que recibir. Pero el alumnado...” D8/H/CEIP/R

[...] hay muchos días que estoy aquí en el despacho sin salir, ¡uf! Me pongo casi enfermo, necesito salir a las aulas y hay veces que es imposible [...]” D11/H/CPI/U

En cuanto a los espacios reales, podríamos decir, sin acudir a la normativa, que la dirección es responsable del uso y del mantenimiento adecuado de todos los espacios, aulas y espacios comunes, pero también del bienestar del alumnado y de los docentes.

Lo primero que queremos destacar es que su intervención se dirige más a los espacios comunes que a las aulas. En las entrevistas se habla poco del trabajo del aula, como ya hemos comentado, se dice poco de lo que sucede dentro del aula, como si no fuera un territorio propio, como si fuera el territorio de los docentes en exclusividad. Tampoco se habla mucho de los procesos de evaluación, ya lo hemos comentado. Implícitamente, se puede entender que son espacios y tareas de los docentes en los que solo se debe intervenir en casos extremos o cuando los docentes lo soliciten, aunque de estos trataremos en el apartado del desempeño, cuando hablemos de la gestión de personal.

En otros países, la dirección ejerce un control sobre la actividad en las aulas, nosotros, sin embargo, entendemos de alguna manera que el aula es un espacio del profesorado y solo cuando surgen conflictos la dirección se ve solicitada u obligada a intervenir. De forma anecdótica, recogemos aquí, el comentario de una directora de origen británico que comenta su experiencia profesional, antes de instalarse en España.

“Bueno, claro, allí fue, fue mi primer año como docente al terminar la carrera pues empecé a trabajar y hacía muchísimas horas, ya entraba al colegio a las siete y media de la mañana y me iba a las siete de la tarde. Es muy diferente todo lo que te piden allí, que te piden... la dirección te pide la planificación semanal para cada asignatura, con qué objetivos, cómo lo vas a evaluar, cómo vas a diferenciar para el grupo de alumnos, para todo. Entonces, ahí, uf... cuando llegué aquí a trabajar me pareció maravilloso, claro.” D24/M/CRA/R

Incluimos aquí los comentarios excepcionales de una exdirectora que nos habla de intervenciones en las evaluaciones, especialmente cuando era necesario.

[...] buscábamos momentos en los que siempre estuviéramos las dos en las reuniones, por ejemplo, en todas las reuniones de evaluación era muy importante percibir cómo había ido,



por ejemplo, el trimestre en cada uno de los ciclos y ver de qué forma para el siguiente trimestre podríamos intervenir como equipo directivo en aquellos elementos en los que había habido algún tipo de, o sea, era necesaria una mejora o podíamos intervenir en algún ciclo, pues en algún tema o con algunas familias o con algunas cuestiones en las que era necesario.”
D5/M/CEIP/U

Siguiendo con los espacios, los espacios comunes son lugares para intervenir, y el patio es uno de los más importantes. En estos momentos además vivimos una época en la que se está revisando el concepto y los usos de los patios escolares. Hemos pasado de una concepción exclusivamente deportiva, los patios entendidos solamente como pistas para la actividad deportiva, a una reconceptualización que incluye espacios naturales, **espacios de convivencia**, espacios de diálogo y espacios para otro tipo de juegos no específicamente deportivos. Un concepto que aparece es el de los patios inclusivos frente a espacios excluyentes y jerarquizados en el que se generan desigualdades de uso y numerosos conflictos.

“[...] estamos en un proyecto de renaturalizar el patio tremendo, tremendo, entonces claro, ese tipo de cosas es que trascienden.” D1/H/CEIP/SU

“[...] tenemos un problema con los patios y es que solo se prioriza una cuestión, que es el coste cero en el mantenimiento. Y es que eso, educativamente, es un lastre increíble, porque un patio tradicional de asfalto deportivo, pues para empezar solo se pueden hacer dos y media de los cinco tipos de motricidad. Hay una carreta de estudios que dice que el género femenino está excluido en su mayoría a las zonas perimetrales y residuales, pocos usuarios usan la inmensa mayoría del espacio y muchos usuarios usan poco espacio. A nivel inclusivo permite dos o tres usos, correr en espacio diáfano. Pero no hay lugares para conversar, no hay lugares para reunirse, no hay sombra...” D4/H/CEIP/U

“[...] una renaturalización del patio que ya llegaremos, pero con actividades diversas que favorezcan la inclusión. Quiero decir, tenemos un *Social Club*, que son juegos de mesa para favorecer que los críos que en el espacio abierto se encuentran perdidos, [...]” D6/M/CEIP/U

La posición que ocupa la dirección permite tener una perspectiva de conjunto, como señalan en muchas ocasiones, la llamada “perspectiva de centro”, que no siempre comparten el resto de los docentes, inclinados frecuentemente a tener una perspectiva menos global y focalizada a la actividad de su alumnado, de sus aulas, de sus ciclos, de sus materias o de sus departamentos didácticos. Es una mirada más amplia, frente a una mirada más reducida.

“[...] poder tener esa visión de que somos centro y como centro somos equipo.”
D15/M/CPEPA/U

Esta perspectiva, que destaca entre los directores y directoras, y que suelen compartir con su equipo, la visión de centro, a veces es también origen de desencuentros. Es cierto que las perspectivas pueden variar, pero con frecuencia están muy relacionadas con el espacio que se ocupa. El tutor suele tener más perspectiva de aula, en el coordinador encontraremos más perspectiva de ciclo o el jefe de departamento didáctico tendrá una visión más de su departamento que del centro, como puede tener el equipo directivo.

Por otra parte, si vamos más allá, también podríamos hablar de una perspectiva superior, la perspectiva de sistema y entender que este punto de vista puede ser habitual en los niveles de la Administración correspondientes a los servicios provinciales y centrales, y, sin embargo, no estar tan apenas presente en cada uno de los centros. De hecho, y a pesar de la importancia



teórica que se da al trabajo en red, lo cierto es que no acaba de entrar en nuestros centros educativos.

Si en la dimensión temporal hablaremos de una dedicación que supera los márgenes de la jornada, en esta dimensión podemos hablar de una sobrecarga de tareas, de funciones, de roles, etc. La descripción que nos hace esta directora de un CRA es paradigmática, no se llega a todo, pero en realidad se cubre lo urgente antes que lo importante. La carga de la dirección es un peso difícil de llevar si tiene que dar respuesta a todas las dificultades que surgen en los espacios comunes: cocina y comedor, la puerta de entrada, la tarea administrativa, el papel del alguacil, la limpieza del pasillo...

“Somos un equipo que intentamos hacer todo entre las tres personas que estamos, pero todo es desde meterte en cocina cuando hace falta, abrir la puerta, que bueno, espero que podamos acabar esta entrevista sin interrupciones. Haces de conserje, haces de administrativo, haces de alguacil. En ocasiones estás fregando el pasillo a la vez que... bueno, es una sensación de ir apagando fuegos y no llegar a lo que realmente tendríamos que llegar. Nos falta tiempo para lo importante, para coger el teléfono y llamar a una familia y decirle esto está pasando y se te pasa porque es que estás en veinte cosas a la vez. Entonces esta sensación ni gusta, ni compensa ni nada. Aparte ya el tema económico, aparte, vale, que no está pagado de ninguna de las formas todas las responsabilidades, porque yo tengo que decir que los cinco años que estuve aquí en este centro de jefe de estudios, no sentí la mochila que el día que me llegó el nombramiento de directora sentí. Es que la responsabilidad máxima, o sea, es que la tengo yo, sabes cualquier cosa que pase cualquier no sé, yo la sentí, esa mochila, ese peso.”
D19/M/CRA/R

Si nos referimos al espacio simbólico, ya hemos comentado en la autopercepción que, por un lado, se ubican en el punto más alto del organigrama del centro, pero dependiendo de la perspectiva, pueden situarse en lugares muy diferentes. Hay quien se considera un compañero más y por tanto se sitúa al mismo nivel; hay quienes apuntan al equipo directivo como grupo diferenciado; hay quien considera que está en medio, entre los docentes y la Administración; y por último también encontramos quien se considera más cercano a la Administración. Ubicarse en un lugar u otro no es baladí, refleja con que grupos se identifica y con quienes marca distancias.

Esta directora nos explica con bastante claridad que ella se siente en medio, no siente que forme parte del claustro y tampoco que forme parte de la Administración.

“Yo creo que hay una cosa que sí que deberíamos también plantearnos, qué es el puesto que ocupa un director en relación con la Administración, ¿no? Somos como el eslabón tonto o débil de la cadena. Del claustro te he contestado que no somos parte integrante porque se nos ve distinto, aunque sea por los cuatro años. Pero tampoco tenemos capacidad para generar mucha relación con los estamentos institucionales más altos, ¿no? Yo creo que tendríamos que valorar realmente el director de qué equipo es. Eso clarificaría mucho, muchas situaciones de las que hoy hemos estado hablando, de responsabilidad, de relación.... Es un puesto que debería estar más dibujado.” D20/M/IES/R

Esta otra directora de un CEE, se ubica a contracorriente, es decir, reconoce que es una representante de la Administración, pero prefiere mostrarse como representante del centro. De nuevo vemos un problema de ubicación en el espacio simbólico.



“De hecho, yo sigo diciendo, que sé que no es así, pero sigo diciendo que yo no represento a la Administración en el centro, sino que yo represento a mi centro delante de la Administración. Sé que es al revés, pero yo mi filosofía es que yo soy representante de mi centro delante de la Administración, no al contrario.” D21/M/CEE/U

En este siglo XXI globalizado, los centros se convierten en espacios demasiado restringidos y limitados. Si hubo que derribar los muros, simbólicamente claro, de las escuelas para que entraran la comunidad y la sociedad, hoy parece más fácil, porque internet es una ventana abierta. Sin embargo, el espacio de los directivos, aunque parece que se abre con proyectos europeos, no parece que sean las redes su instrumento. Como acabamos de indicar, los directivos no hablan de redes de colaboración externa, de redes de gestión, de redes de administración, de redes de organización... tan solo, como veremos más adelante, hablan de redes de apoyo para resolver las demandas de la Administración y del *WhatsApp* como principal herramienta.

“Innovación tiene que ser para mí cuando das un paso más... que lo que hagas se refleje fuera. Entonces, muchas veces ese sentido de lo común no está en los equipos directivos, que nos quedamos solo en el centro y entonces nos falta pues crear esa red de redes ¿no? De colaboraciones con otros coles...” D8/H/CEIP/R

Por otra parte, y aunque no forma parte de nuestro estudio, dejamos como un tema pendiente, como una cuestión a responder en el futuro, conocer también en qué lugar les sitúa el resto de la comunidad educativa. No olvidemos que para muchas familias el director es el principal representante de la Administración. ¿Cómo y dónde los ven el alumnado, los docentes o las familias?

C) La dimensión del tiempo.

En cuanto a la dimensión del tiempo, entendida como jornada y calendario laboral, que los directivos deben dedicar para desempeñar sus funciones, nos encontramos con la sensación generalizada de que su tarea desborda completamente los márgenes de los horarios establecidos en su jornada y en el calendario escolar.

“[...] le echas muchísimas horas, o sea, por las horas que... todas las que quieras echarle, porque desde luego, con el tiempo que en teoría tienes que... para dedicarlo a lo que son funciones directivas no, no llegas, no llegas a nada a...” D18/M/CPEPA/R

“[...] el tiempo era el que poníamos nosotros. Irme del instituto a las 2 o las 3 de la mañana.” D3/M/IES/U

Hay una cuestión que podríamos llamar de disponibilidad permanente tanto dentro del horario como fuera de él y tanto en los días lectivos como en los de descanso. No solo es el responsable de los aspectos educativos, recordemos que también lo es del uso y mantenimiento de los espacios... particularmente en la zona rural.

“La dirección, pues como te habremos dicho todos y seguro que tú lo conoces, pues es una exigencia de 24 horas al día, es así. Porque a veces pasan cosas en las que tienes que estar disponible. Hay temporadas de calma y otras que no. Entonces genera responsabilidades extras. [...] pongámosle 14 por no decir 24, pero es todo el día. Pues, por ejemplo, hace unos fines de semana se rompió una caldera en domingo. Pues tienes que acudir, aunque solo sea para abrir, por ejemplo.” D20/M/IES/R

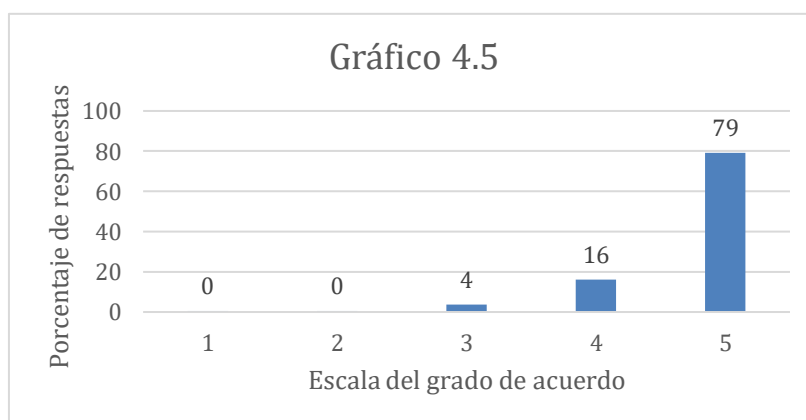


“[...] pero luego es un trabajo que al final tienes que acabar haciendo, o sea, hechas muchas más horas, no terminas en junio, te tienes que quedar. Yo de hecho pues estoy todo julio y estoy todo agosto, no vienes aquí, presencial, pero hablando con Ayuntamientos, subvenciones... ya estás todo el verano. Entonces, en cuestión de tiempo, echas muchas horas que son horas extras.” D14/M/CPEPA/R

“los directores somos islas en nuestro despacho, muy ajenas a lo que sucede en el aula, entonces es una cosa que hemos intentado romper, sobre todo con el trabajo de proyectos, porque al sincronizar rompes mucho esas dinámicas y allí somos muy raritos. Entiendo que somos diferentes al resto. Pero claro, eso te conlleva que trabajas diez horas de docencia directa con el alumno, diez horas de dirección, que es escaso, ¿no?, rompes continuamente lo que sería nuestro convenio laboral, que es falso, totalmente.” D20/M/IES/R

“[...] cuando nos ponen en el horario despacho, yo en realidad toda la parte de trabajo más administrativo, al final me la tengo que acabar llevando a casa porque en el instituto no me da tiempo, o sea, no... o los jueves por la tarde, que es cuando vengo [...] eh, es que entonces una de dos o nuestros horarios, también, los valoran de otra manera o nos dan una cierta flexibilidad, o si no, o sea la sensación, sobre todo en la primera legislatura era vivir para trabajar, [...]” D25/M/IES/U

En nuestra encuesta precisamente les propusimos que nos mostraran su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: **“La tarea que desempeño me exige tiempo de dedicación, frecuentemente también fuera de mi horario”**. En el **gráfico 4.5** hemos representado la distribución del porcentaje de cada una de las opiniones. Estamos ante una de las respuestas de la encuesta de mayor consenso, el 79% muestra su total acuerdo y un 16% un alto grado de acuerdo, la suma de las dos nos sitúa en un 95%. Es importante destacar que las respuestas que se sitúan en el extremo contrario ninguna de los dos alcanza el 1%. Es evidente entonces que los directivos apuntan hacia una sobrecarga que lleva a derivar una parte importante de las tareas fuera de su horario.



Fuente: Elaboración propia.

También, existe la sensación de que son tantas las incidencias que se producen durante la jornada que no es posible dedicar tiempo a las tareas planificadas. Hay una agenda y se pueden organizar, pero luego no es posible cumplir lo programado, porque se trata de atender imprevistos, de resolver urgencias o de “apagar fuegos”, como se suele decir coloquialmente.

“[...] en un centro tan grande es que, hay 1.000 incidencias al día, entonces lo que yo llevaba planificado o pensado, al final tienes que ir solucionando un montón de historias todos los



días, que son imprevistas. O sea, la clave sería que todos los días hay muchos imprevistos, todos los días.” D11/H/CPI/U

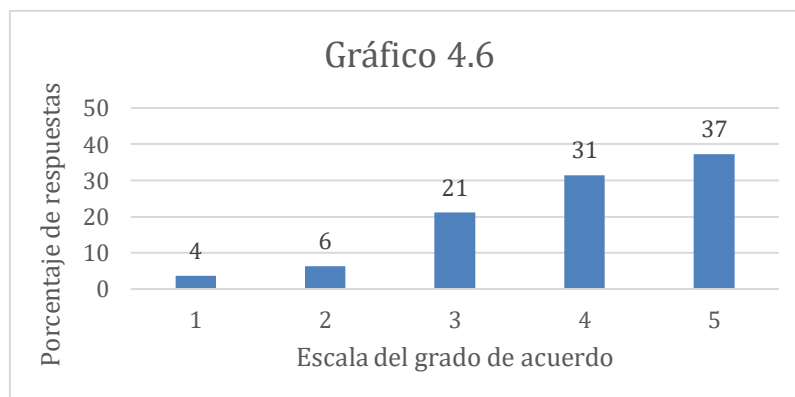
Por supuesto, esa sobrecarga de tareas y de dedicación temporal tiene consecuencias graves que afectan a su bienestar. Esta docente señala la repercusión en la salud y la necesidad de parar para descansar. En las entrevistas encontramos numerosas referencias a la sobrecarga y al estrés.

“Y aquí el asumir un cargo son cargas y las cargas si no vienen compensadas por otro lado, pues nadie las queremos, porque al final, pues te cuesta la salud, te cuesta la salud porque bueno, yo la verdad es que a día de hoy pues llevo una sobrecarga, un... es que necesito llegar a Navidad, o sea, para parar, vale, [...]” D19/M/CRA/R

“[...] yo, por ejemplo, intento que, a partir de las siete y media de la tarde, siete de la tarde, a no ser que sea algo urgente, yo qué sé un profesor que se ha puesto malo y que hay que sustituirlo mañana... no hacer nada. Sí que madrugo mucho [...] y decir mira, a partir de las siete de la tarde o seis y pico... eh, del despacho solo lo urgente, [...]. Salud personal.” D22/H/CRA/R

“Me cuesta mucho más el mes de julio y final de agosto que tenemos que estar pues haciendo, preparando cosas, que igual ese día a día. Del día a día es el estrés. Yo, por ejemplo, la documentación no la hemos presentado aún. Ahora estaba sacándolos con el SIGAD, nos daba problemas, no sale bien, es el estrés de todo el papeleo, te presentas a un proyecto, haz la solicitud, el anexo, no sé qué... toda la burocracia que conlleva aquí, pues...” D7/M/CPI/R

Precisamente una de las cuestiones que planteamos en la encuesta era: “**El desempeño de mis tareas en el equipo directivo me afecta de forma personal**” y focalizábamos a cuatro posibles consecuencias. En primer lugar, que pudiera provocar precisamente estrés. Como reflejamos en el **gráfico 4.6**, las respuestas se concentran en el lado del acuerdo y si sumamos las dos posiciones (4 y 5) resulta un 68%, además la media es de 3,92, una media alta que roza el 4, lo que nos da un porcentaje muy elevado de directivos que sufren frecuentemente estrés.

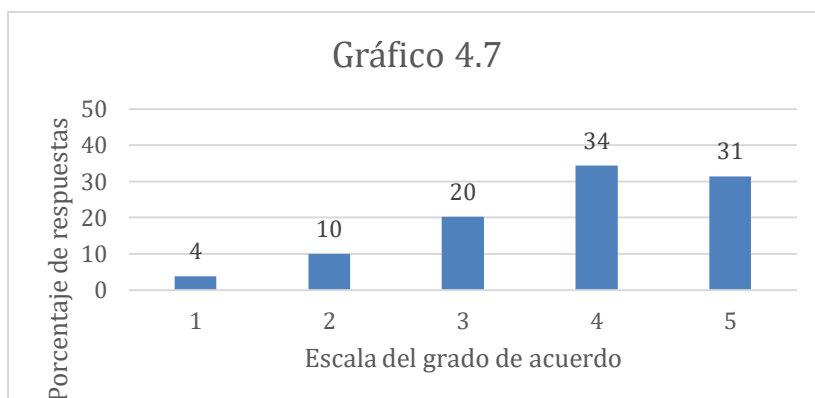


Fuente: Elaboración propia.

La segunda propuesta se dirigía hacia la idea de **agotamiento**, buscando más las consecuencias físicas, frente a las psíquicas de la respuesta anterior. En el **gráfico 4.7** se refleja un cambio en la percepción, los valores 4 y 5 mantienen una suma similar, el 65%, pero baja la intensidad, el valor del totalmente de acuerdo se sitúa por debajo del muy de acuerdo. Y el desacuerdo aumenta, pasa de un 10% a un 14%. Aunque entendemos que es otra consecuencia significativa,

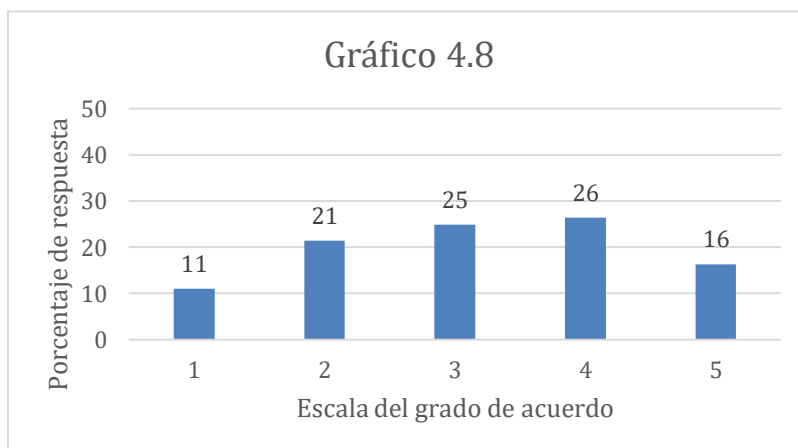


parece tener menos peso que el del estrés. Lo que aparece es una respuesta algo menos intensa, más contenida.



Fuente: Elaboración propia.

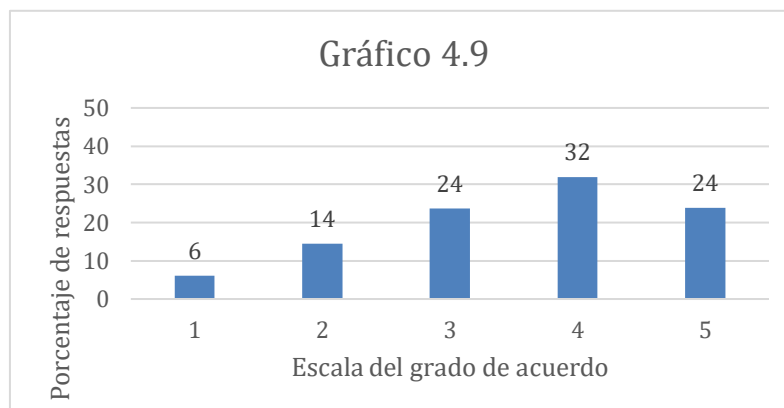
La tercera referencia se hace a la repercusión que tiene sobre las relaciones familiares. Intentamos, como veremos en otras cuestiones, buscar otro tipo de respuestas y afecciones que maticen las opiniones. Entendemos que un directivo que sufre con cierta frecuencia estrés y agotamiento, sin duda debe tener consecuencias también en su entorno familiar y personal. En el **gráfico 4.8** preguntamos por **la afección en sus relaciones familiares**. Como vemos, los porcentajes sufren un cambio significativo, si agrupamos los valores de acuerdo bajan a un 42% y descienden claramente los que están totalmente de acuerdo; mientras los que señalan desacuerdo alcanzan un 32%. Sin duda, las cifras de afección siguen siendo muy altas, pero estaríamos ante un escenario diferente.



Fuente: Elaboración propia.



Para terminar, la cuarta cuestión que planteamos se refería a la posible **afección a su tiempo de ocio**. De nuevo en el **gráfico 4.9** encontramos representadas las respuestas de nuestros encuestados. El tiempo de ocio se ve más afectado que las relaciones familiares (parece razonable que los directivos protejan más su ámbito familiar que su tiempo de ocio), los porcentajes de afección suben de nuevo hasta el 56%, aunque el total acuerdo sigue por debajo del muy de acuerdo. Y como en el caso anterior una cuarta parte se sitúa en una posición intermedia, ni de acuerdo ni en desacuerdo.



Fuente: Elaboración propia.

Este director nos pone como ejemplo un compañero que ha estado durante ocho cursos en la dirección de su centro con una repercusión pública notable y de pronto lo deja y desaparece. En su opinión el coste personal, a veces, es muy elevado e interpreta que solo las personas que no necesitan conciliar pueden dedicar el esfuerzo que requiere el desempeño de la función directiva.

“[...] ha salido claro, imagino porque lo que han hecho ahí pues en 8 años me parece que ha sido brutal. Pero ha tenido que suponer un coste familiar y demás, que ha dicho, oye, yo aquí ya me bajo, porque no hay quien siga con ese ritmo. Si no tienes, pues yo qué sé, esa red que te pueda, que te pueda ayudar o yo qué sé, yo veo a [nombre de una directora]. Pues claro, yo veo que la gente que destaca pues ya tiene los hijos criados, no tiene tanto trabajo familiar y ha estado ahí y ahora es el momento pues bueno, que explota porque ha aguantado esos años.” D8/H/CEIP/R

No solo hablamos de horarios también debemos hablar de periodos vacacionales. En un contexto en el que los compañeros y compañeras del centro disfrutan de unos periodos de descanso amplios y recuperación, el tiempo de vacaciones de verano se recorta ostensiblemente cuando hablamos de la dirección. Muchos deben permanecer el mes de julio, a veces una quincena, otras veces todo el mes, y la última semana de agosto hay que volver para ir preparando el comienzo de curso sin sobresaltos. Son dinámicas que se han ido consolidando con el paso del tiempo y el aumento de la complejidad de la tarea.

“Yo no empiezo las vacaciones el 1 de julio, las empiezo el 1 de agosto. Y las acabo el 22 de agosto. Y mis compañeros tienen del 1 de julio al 31 de agosto.” D2/H/IES/U

En los centros con comedor hay una compensación horaria por la permanencia diaria de los miembros del equipo. Sin embargo, muchos comentan, no llegan a disfrutarla porque el tiempo para las tareas directivas es insuficiente y la alternativa es llevarse el trabajo a casa o permanecer algún tiempo más.



“Te tienes que quedar en julio, puedes venir en agosto y no te falta trabajo, haces muchas más horas, yo sigo sin librar las horas que me corresponden de comedor. Son cuatro semanales.” D4/H/CEIP/U

En este caso, un equipo directivo nuevo, como nos cuenta la directora, empieza en verano a preparar el curso y prescinden de la mayor parte de sus vacaciones. Hablamos de equipos que sienten el peso de la responsabilidad y como quieren afrontar el comienzo de curso con seguridad, eso requiere un tiempo y dedicación extra.

“[...] hemos hecho muchas horas y en el verano, pues las tres no hemos tenido... solamente una semanita que nos fuimos cada una, pero el resto han sido horas y horas, o aquí o en tu casa.” D6/M/CEIP/U

En cuanto al tiempo del desempeño o experiencia en el cargo, aunque en ocasiones se reparte en diferentes periodos y centros educativos, a lo largo de una trayectoria profesional, encontramos experiencias prolongadas que superan los diez cursos (D5 y D20), entre ocho y nueve cursos (D8, D9, D14 y D18), siete (D3, D13 y D17); y otras más breves, de cuatro (D10), dos (D4, D7, D15 y D16) o de un único curso, que en realidad, como las entrevistas se realizaron al final del primer trimestre, se corresponden con tan solo unos meses, no llega a un trimestre de experiencia (D6 y D22). Como se ve en la selección de nuestros entrevistados se tuvo en cuenta años de experiencia diferenciados.

Hay también diferentes concepciones en cuanto al tiempo de desempeño de la dirección y el tiempo que ocupa en la carrera profesional. En general predomina la idea de un periodo definido, una especie de paréntesis dentro de los márgenes de la carrera profesional, con un principio, pero también con un final que no tiene por qué coincidir con la jubilación. Un periodo concreto que puede oscilar entre un mandato o tres (al menos entre nuestros entrevistados), y que de forma consciente planea un retorno normalizado a las tareas docentes de aula, incluso dentro del mismo centro.

“Me quedan dos años si mi proyecto de futuro no sale bien. Si mi proyecto de futuro sale bien, puede ser este el último o al año que viene”. D2/H/IES/U

Entre las imágenes que los entrevistados nos muestran de la dirección, hay dos que contrastan, aunque no son excluyentes, pueden darse a la vez en la misma persona. Por un lado, la imagen del director quemado, el *burnout* es un síndrome relacionado con el desgaste producido en el ámbito laboral y no solo se limita a los profesores, el peso de la responsabilidad, la falta de preparación, el exceso de trabajo, los conflictos, la falta de apoyo entre determinados sectores de la comunidad contribuyen a crear un cierto grado de inseguridad y de cansancio.

“Entonces, al no sentirte preparado, te da una sensación de inseguridad tremenda y hace que los diferentes problemas que vayan surgiendo se te van comiendo [...] Entonces la sensación de la mayoría de los directores es de directores cansados, agobiados por el volumen de trabajo y sin encontrarse lo suficientemente respaldados para dar respuesta.” D15/M/CPEPA/U

“Todo docente solo por el hecho de estar dentro de un aula tiene un desgaste emocional tremendo, pero en los equipos directivos, yo creo que es un desgaste muy grande. Hay gente que es que le va esto y a mí me va. Yo no voy a decir que no, si no, no estaría aquí, pero yo tengo... yo noto que el desgaste emocional es tremendo. Entonces, claro, yo ahora, volviendo un poco al inicio de la conversación me quedan dos años, yo no lo tengo claro sí repetiría o no.” D11/H/CPI/U



“El estar siempre comprometido al 100%, hay momentos que dices ¿Hay algún momento para mí? Porque claro, entonces ahí veo que eso quema mucho, y que no se puede aguantar mucho tiempo.” D12/H/CRA/R

Por otro, encontramos también la imagen opuesta, la imagen de la persona que valora positivamente su desempeño, disfruta, a pesar de todos los inconvenientes enumerados, incluso de sentir sobre sus hombros una mochila demasiado cargada. En algunos casos se apunta que el desempeño de la función directiva tiene compensaciones y se presenta como una experiencia positiva y gratificante.

“[...] para mí es una experiencia buena, satisfactoria [risas]. A mí me gusta, pero sí que es verdad [...] que cada año tenemos que asumir más cosas si cabe y tenemos que aprender nuevas cosas [...] sin olvidarnos de nada de lo anterior. Entonces la mochila es cada vez más inmensa.” D10/M/CRA/R

Los directivos son realistas y tienen claro que se necesitan tiempo para introducir cambios en la realidad escolar y más tiempo todavía para que se asienten y estabilicen. Sin embargo, como dice uno de nuestros entrevistados, la gestión directiva lleva consigo el impulso de un proyecto pedagógico particular. En una concepción basada en que el proyecto educativo de centro es el que determina los objetivos, parece razonable que quien lidera el cambio no lo haga de forma permanente, sino que dé paso a otras personas comprometidas que continúen y desarrollen el proceso. Eso implica una coherencia en las prioridades y en las líneas de trabajo de las personas que ejercen la dirección de forma consecutiva, aunque no siempre sea así.

“[...] nosotros terminamos nuestro mandato y nos volvemos al aula. Seis años es más que suficiente para haber implantado un proyecto pedagógico y si no te ha dado tiempo [...] Si en seis años no eres capaz... por lo menos unas líneas, no te digo conseguir cosas, eso es muy lento, pero en seis años has tenido que hacer cambios... y si no los has hecho es que no puedes estar en un equipo directivo, es que no tienes capacidad para hacer esta gestión”. D1/H/CEIP/SU

Esto contrasta con la idea, a veces repetida, sobre todo en el ámbito académico y también en ciertos ámbitos de reivindicación corporativa, de una carrera profesional en la que evidentemente el ejercicio de la dirección sea un hito relevante. El propio Antonio Bolívar en su intervención ante esta Comisión, nos indicaba su preocupación por la pérdida de capital profesional que supone el que directivos experimentados abandonen sus puestos mucho antes de finalizar su carrera profesional para volver a la tarea docente. En su opinión, pocos países desaprovechan ese capital acumulado de formación y experiencia a lo largo de los años.

Sin embargo, como nos plantean estos directivos, tampoco parece muy adecuado prorrogar en exceso los mandatos. Ella lleva trece años y cree que incluso para el sistema es bueno que se produzca un cambio.

“Yo creo que, que... que debo de parar y ver si alguien ya está con energías para coger el centro, porque creo que es lo más sano para el sistema. Es difícil empezar, además, pues con muchos cambios de normativa..., pero yo creo que hay compañeros estupendos que ahora ya están definitivos y ya pueden seguir. Todo se verá un poco, qué es lo que pasa, pero en principio creo que no haré renovación. Pararé y veremos a ver qué sale. [...] Me parece eso lo más sano para que esto no acabe siendo de una o de una y su equipo.” D20/M/IES/R

“[...] la jefa de estudios y yo no optaríamos porque no es sano para el centro. Porque al final los centros son cortijos y al final se toman muchas decisiones que tienen que... que necesitan aire fresco, que necesitan nuevas ideas, nuevas propuestas...” D1/H/CEIP/SU



Otra cuestión es si ese capital profesional acumulado se podría aprovechar en un destino diferente. Sería razonable ofrecerles, aunque fuera a tiempo parcial, alguna actividad ligada a la formación, el acompañamiento, la tutoría o mentoría de los directivos noveles, u otro tipo de ocupación dentro de la Administración.

Antes de terminar este apartado queremos señalar la importancia que tiene la continuidad del proyecto y por tanto también la importancia de establecer mecanismos internos que favorezcan las renovaciones de los puestos y la conexión entre las direcciones salientes y las direcciones entrantes. Algunos de nuestro entrevistados se incorporan a la dirección por jubilación o traslado de la dirección anterior. A veces, por designación y otras como un proceso de continuidad. La continuidad es la que da sentido a los proyectos.

“Me metieron, me metieron. Cuando llegué a [*nombre de otra localidad*], la directora que había, que es una crack, decidió que ya no continuaba.” D2/H/IES/U

“Vamos alternando, hemos hecho bipartidismo docente. Entonces siempre hemos considerado importante esta decisión porque te respalda en aquellas decisiones que tiene que tomar el centro. Entonces por eso, por convencimiento y responsabilidad.” D8/H/CEIP/R

“[...] casi fue la opción natural ¿no?” D12/H/CRA/R

Las transiciones son esenciales en los procesos de cambio, los docentes y las familias sabemos de su importancia por las consecuencias que tiene para el alumnado los cambios de etapa (Antúnez, 2007). Las transiciones nos permiten concebir los cambios como procesos, como continuidades, como prolongaciones de una tarea inacabada y evitan precisamente que se perciban como rupturas.

“Y, por último, aunque parezca una tontería, es crear un nuevo equipo, porque me quedan siete años para jubilarme, crear un nuevo equipo. Ser capaz de generar que mi equipo actual [...] sean capaces o que quieran que yo me vaya y que haya alguien que continúe con la dirección...” D13/M/CEE/SU

Es en los centros con una trayectoria destacada, en la que, a lo largo del tiempo, se ha puesto un esfuerzo y una dedicación valiosa, en los que hay una mayor necesidad de pasar el testigo, de dejar el centro en manos de personas que vayan a garantizar esa misma dedicación y ese mismo esfuerzo. También, a veces, el proyecto profesional se mimetiza irremisiblemente con el proyecto personal.

“[...] que haya un equipo que cuando me vaya por la puerta y cuando mire atrás o mire al futuro, vea al [*centro*] mejor de lo que yo lo he hecho y mejor de lo que yo lo dejé, porque para mí es el proyecto de mi vida...” D13/M/CEE/SU

No siempre es así, podemos encontrar la realidad opuesta, la falta de colaboración en el proceso de sustitución de un equipo por otro, la falta de transmisión de la información (apenas una reunión de una hora con una visión muy superficial de las cuestiones), al final se trata de abrir despachos, archivos, carpetas, documentos y descubrir. La sensación es de ruptura, de desencuentro y de discontinuidades. Es posible que, en ocasiones, sea necesario, pero lo mejor para el centro y la comunidad escolar es que, incluso en el caso de ruptura con la línea de trabajo, con la forma de entender los procesos educativos, se mantenga, a pesar de todo, la cordialidad y el espíritu de colaboración en beneficio del centro.



“No hubo pues un trasvase de información y eso que se solicitó. [...] Era siempre [...] una negativa, era un poco a cuando estuviera dispuesta la dirección anterior a comunicártelo y fue en una sesión de una hora que me comentó esto y esto y esto y ya está.” D6/M/CEIP/U

“[...] hasta el veintitantos de junio habían desaparecido los correos electrónicos del correo del centro, el oficial, y pues el armarito que tengo ahí abajo no había nada. Es decir, pero luego dices bueno, no quiero saberlo... Pues empecé a trabajar, a trabajar muchas horas. Era como empezar, venir a un nuevo centro, es decir, la página web, no había página web, pues hay que hacerla de nuevo. Entonces muchas cositas, no encuentro estos documentos, no encuentro el plan de convivencia, que al final lo encontré, vamos a pasarlo al *Drive*... quiero decirte muchas cosas, de reestructurar todo el *Drive*, hacerlo, pues es que lo que yo quería era transparencia para que el profesorado, tengo esto, lo tengo nada más llegar al centro, toda esta información... Entonces ha habido mucho trabajo del verano.” D6/M/CEIP/U

Por último, recogemos la opinión de este director que piensa ya en dejar el puesto y señala cuál será su actitud hacia el nuevo equipo. Curiosamente, el respeto a su trabajo, incluso el apoyo se verá reflejado tan solo en sus silencios.

“[...] cuando dé un paso atrás, pues lo haré con toda naturalidad, seré el profesor y adelante y ya está, apoyaré al que entre en todo lo que pueda, que seguramente será con mis silencios y ya está. Un director lo que tiene que hacer cuando deja de serlo en su centro, es no hablar para nada, estar callado, asentir a todo y que el nuevo equipo dirija.” D17/H/IES/U



4.6. Motivación

Una de las cuestiones que nos interesaba conocer eran los motivos o las circunstancias que les habían llevado o bien a presentar su candidatura a la dirección o bien a aceptar el nombramiento en el caso del procedimiento extraordinario. La motivación está muy relacionada con los valores y la cultura profesional que comparten los docentes (Bolívar y Pérez, 2022) y con las formas de entender y concebir la profesión. Hablamos de una cultura profesional que no es homogénea, que no solo se ha ido diferenciando por etapas educativas, sino que, como veremos, está influida por otros factores y que cuando hablamos de la función directiva está definida por sus diferentes concepciones: el director como gestor, como administrador, como líder de un proyecto, como gerente, etc.

Por otra parte, entendemos que si, como hemos visto, hay un porcentaje importante de centros en los que no se presentan candidaturas o no hay posibilidad de selección porque solamente hay una candidatura, es muy importante conocer las motivaciones para entender la falta de estímulo de una parte importante del profesorado.

En general, no hay un único motivo, sino que los entrevistados apuntan una pluralidad de razones tanto de carácter personal, profesional como contextual. Por tanto, debemos entender que la clasificación de motivos que vamos a desarrollar a continuación se entremezclan en distintos grados en cada uno de los directivos.

“[...] yo creo que hay al menos una doble o triple motivación.” D17/H/IES/U

Las motivaciones señaladas por nuestros entrevistados las hemos podido agrupar en varios bloques, los más importantes tienen que ver con el relevo generacional, con la designación, con la necesidad de cambio, con el prestigio y la mejora económica, con el compromiso socioeducativo, con la crítica a la labor desarrollada por el equipo anterior, también con los motivos personales, con la desconfianza hacia los que puedan venir de fuera o incluso con el azar. Vamos a verlas, a continuación, estas y algunas más, con un poco más de detalle.

A) El relevo. Nos hemos encontrado con directores que nos plantean el relevo como un proceso previsible y natural, el director anterior se va y es sustituido por una persona que se considera adecuada, a veces afín, y otros que nos hablan de un relevo generacional, termina una etapa que se ha prolongado un tiempo determinado y se inicia una nueva con un docente más joven con su propio recorrido.

Este director nos explica como accedió al puesto por nombramiento extraordinario ante unas determinadas circunstancias. El hecho de formar parte del equipo directivo y ante el desplazamiento del director, la inspección le propone. El relevo, se hace primero por procedimiento extraordinario, pero al curso siguiente, presenta candidatura y el proceso entra en una fase de normalización.

“Entré de manera extraordinaria porque el director anterior estaba... le dieron una plaza en el exterior. [*nombre del director anterior*] solicitó una plaza en el exterior y se fue y entonces inspección, como esto ocurrió durante el mes de julio cuando le concedieron la plaza, entonces ese año nos juntó a los que estábamos en el equipo directivo y un poco por currículum, porque había hecho el curso de acreditación y tal, lo tenía y... pues me asignaron a mí. Y... luego con proyecto, al año siguiente presenté proyecto [...]” D11/H/CPI/U



Algunos de nuestros informantes nos señalan que hay procesos de cambio que sencillamente vienen determinados por la jubilación de la persona o personas que estaban desempeñando la función directiva. Así, se plantea la sustitución como un relevo lógico, es el fin de una etapa y el comienzo de otra nueva, dentro de un proceso de continuidad.

“En primer lugar, había un relevo generacional en el colegio, dos de las tres personas del equipo directivo se iban a jubilar muy pronto y bueno, había vacantes. O sea, el relevo era natural, no había ningún tipo de competencia, al contrario.” D4/H/CEIP/U

“Bueno, yo asumí la dirección, en primer lugar, por jubilación del director anterior. Nosotros teníamos un equipo, pues, muy consolidado y pues bueno, era como una cosa natural ¿no?” D9/M/IES/R

Incluso para algún director es importante matizar que es un proceso natural y que, en todo caso, han asumido la dirección por la jubilación, dando a entender que, si no se hubiera producido esa jubilación, no habrían dado el paso, reforzando así la idea de encadenamiento, de cambio o de relevo.

“[...] pero la primera, sobre todo, pues primero, pues que se iba al director, porque yo hubiese seguido fiel a ese director, hubiese echado papeles... Y una vez y que yo tengo ganas de quedarme aquí, entonces, ya un poco, [...]” D22/H/CRA/R

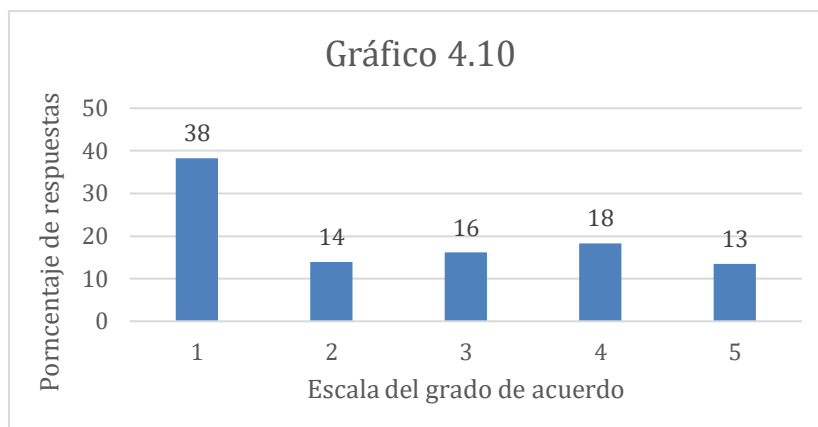
En esta misma línea, una de nuestras entrevistadas, que dejó la dirección tras doce cursos, para continuar como docente. Nos habla precisamente de un cambio, tras un periodo prolongado y de los efectos positivos que tiene dar el relevo a un equipo nuevo, con inquietudes diferentes y con otras ideas. Son las personas del equipo las que entienden que no deben seguir, que se debe retirar para que otros continúen, aunque el relevo incluso no suponga continuidad.

“[...] en el momento en el que hubo, a partir de esa época, ya en la que veíamos el equipo directivo que había otras personas con otras visiones, con otras capacidades, otras ganas de... de ponerse a hacer lo que nosotros estábamos haciendo, pues valoramos la retirada y decir, bueno, pues es el momento de dejar paso a otros, que también me parece importante...” D5/M/CEIP/U

También este director indica el camino a seguir, está cansado y lo quiere dejar, por tanto, apunta hacia el relevo generacional.

“Veo gente joven que tiene que tomar el relevo, muy capaz, muy capaz y tiene que dar el paso adelante. Es ya el momento del relevo, ya está, es así de sencillo.” D17/H/IES/U

Para completar la información, preguntamos a nuestros encuestados las razones fundamentales que les habían llevado al desempeño de la función directiva y les sugeríamos algunas **motivaciones** para que mostraran su grado de acuerdo o desacuerdo. Empezamos precisamente proponiendo **el relevo generacional** y como vemos en el **gráfico 4.10** podemos entender que para una parte no fue así, claramente el 38%, pero, sin embargo, fue uno de los motivos importantes para los que mostraron un alto grado de acuerdo, es decir, un 31%. Es decir, casi uno de cada tres de nuestros entrevistados se muestra de acuerdo con esta motivación.



Fuente: Elaboración propia.

B) Por sentirse con un perfil adecuado. En el momento de dar el paso, para algunos directivos es importante conocer la opinión de los compañeros o compañeras del claustro en los que confían y ponerla en relación con la visión que tienen de sí mismos. Cuando las visiones coinciden, el posible candidato se ve capaz y los docentes de confianza opinan lo mismo, es más fácil tomar la decisión. Si, además de coincidir la opinión de este grupo cercano, se produce la salida del equipo anterior, la decisión parece muy sencilla.

“Entonces era un tema de conversación entre nosotros. Había compañeros que ya me habían animado, me veían con un perfil, pues que podría valer para ser directora de un centro y al final, pues entre nosotros fuimos hablando. Yo no quería presentarme sola, quería que hubiera un equipo directivo, un equipo. Pues que las decisiones fueran un poco colegiadas. No unipersonal” D6/M/CEIP/U

Otra cuestión es qué se puede entender por tener un perfil adecuado. Este director de CRA nos explica en qué sentido creía tener el perfil, porque tenía una cierta edad que le alejaba de la crianza de los hijos (ya son mayores y la conciliación hasta entonces había sido una cuestión relevante) y por considerar que había alcanzado un grado de madurez personal y profesional que quedaba reflejado en una trayectoria y por tanto en una experiencia.

“[...] ya una vez que yo ya tenía esa decisión personal, que me iba a quedar una temporada y que se iba el director. Yo lo vi como que, con tan poco profesorado, en cierta manera yo tenía un buen perfil a la hora de asumir la dirección. ¿Eh? Por edad, mis hijas ya son mayores y puedo... y puedo... Y también porque ya tengo trayectoria, digamos, madurez personal y profesional, porque me apetecía. Me refiero a la hora de plantear el reto y luego también porque una vez que me apetecía quedarme en el colegio y también viendo que tampoco había nadie por allí... en el CRA que quisiera hacerlo [...]” D22/H/CRA/R

Esta directora, también de un CRA, añade algunas de las cualidades previas antes de asumir la dirección que considera importantes. Ella señala su capacidad de organización que ya se ha visto contrastada en cursos anteriores y su implicación en el centro. Dos rasgos probablemente destacados para la dirección.

“[...] soy muy de organizar, muy de meterme en los asuntos [...]” D23/M/CRA/R

Esta exdirectora de un instituto, por su parte, señala algunos componentes más de esta visión desde la que se asume la dirección. Un punto de partida, quizá desde la inconsciencia o la



inocencia, que lleva a asumir la dirección como un reto profesional para el que se siente preparada y sobre todo ilusionada, con motivación.

“No conocía el centro. Sí, sí, lógicamente, a ver. Hoy no sé si lo volvería a hacer. En aquella época, pues a lo mejor no sé si la inconsciencia, por un lado, o las ganas de... pues de tener un reto personal y profesional, de decir, a ver, yo sé que puedo hacerlo, voy a intentarlo y realmente sí que fue un reto, pero fue con tantísima ilusión y tantas ganas de intentarlo por lo menos.” D5/M/IES/U

El perfil además se completa con la experiencia previa en un equipo directivo. Cuando se ha participado en un equipo, se conoce mejor la tarea a la que hay que enfrentarte y se reconoce también la propia capacidad para trabajar en equipo. Es decir, de alguna, forma se puede pensar que no solo se tiene un perfil, sino que además se considera competente.

C) Por designación, generalmente de la inspección. Como sabemos muchos nombramientos se producen por falta de candidatura y es la inspección la responsable de buscar y asignar al nuevo directivo que se hará cargo del centro. Es evidente que la inspección, como relata alguno de nuestros entrevistados, se plantea una estrategia de selección basada en la capacidad, en la supuesta competencia y la experiencia del profesorado del claustro, y que, seguramente, la persona que considere idónea no sea la que vaya a mostrar mayor rechazo. Aunque se puedan producir muchas circunstancias diferentes, lo cierto es que en buena lógica la inspección se guiará por criterios que le permitan elegir una persona competente, de no ser así, se arriesga a incrementar su propio trabajo, ya que tendrá que intervenir en el centro con frecuencia. No acertar en la elección acabaría volviéndose en su contra.

En los dos casos que vemos a continuación el nombramiento se produce por designación, por oficio como suelen decir algunos directivos, aunque las dos directoras no muestran que se hayan sentido especialmente obligadas. En el apartado anterior ya hemos visto que los nombramientos de carácter extraordinario no son siempre nombramientos que se perciban como una obligación, sino que en muchas ocasiones son recibidos con agrado.

“Pues la razón inicial es que fui designada de oficio, por la inspección, prácticamente al llegar al centro, porque llegué por traslado a... [...]” D20/M/IES/R

“Yo pensaba, claro, yo soy inglesa. Yo pensaba, a mí no me van a elegir. Pero al final éramos pocos definitivos aquí que llevábamos cinco años como funcionarios de carrera. Entonces pues era entre tres. Y bueno, fui yo la elegida.” D24/M/CRA/R

D) El desarrollo profesional, la necesidad de cambiar. Algunos directivos señalan que después de un tiempo desempeñando exclusivamente tareas docentes en el aula, se ve el desempeño de la dirección como una oportunidad de cambio, como una posibilidad de desarrollo profesional. No olvidemos que en nuestro modelo no existe una carrera profesional y por tanto cada docente, según sus inquietudes y aspiraciones desarrolla su propio recorrido o itinerario profesional, a veces aprovechando las oportunidades que se presentan. En algunos casos no hay apenas variación, pero en estos casos, hablamos de docentes implicados que quieren asumir mayores responsabilidades en sus centros. Aluden principalmente a la idea de asumir un reto, al incentivo profesional, a asumir un cambio de responsabilidades y tareas.



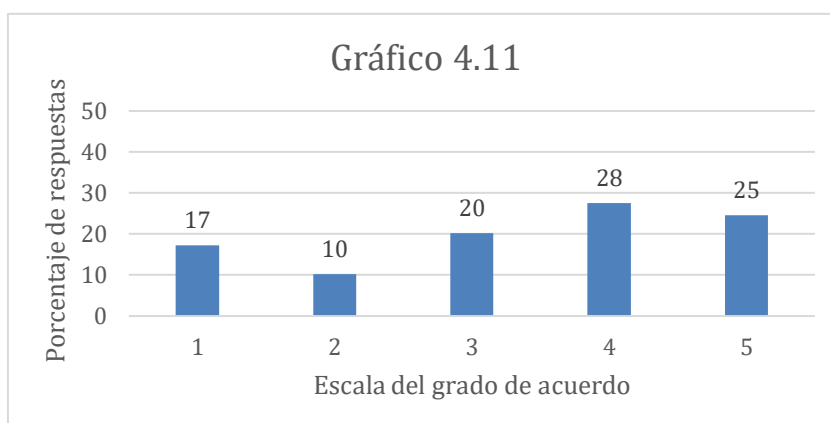
“Por otro lado, yo también sentía que llevaba un tiempo prolongado y suficiente como para haberme desarrollado profesionalmente por otros ámbitos más ligados a la docencia y me apetecía un cambio, aprender y probar nuevas experiencias.” D4/H/CEIP/U

“[...] tenía más ganas de involucrarme en algo tan potente y asumir la responsabilidad.” D12/H/CRA/R

La falta de una carrera profesional puede provocar, precisamente por falta de estímulos, que la tarea de aula se vuelva rutinaria y repetitiva cuando se llevan muchos años impartiendo la misma materia, en los mismos cursos y en el mismo centro. Este director de instituto nos revela precisamente que necesitaba cambiar de actividad y de funciones para superar una rutina que le producía un cierto tedio.

“Pero la mayor motivación, y esto la gente no se lo cree, era no aburrirme. Lo digo así de claro no aburrirme, al revés, de tener... tener una motivación diaria para ir al centro educativo. Yo soy de Latín y Griego y, bueno, pues comparemos Sísifo, el mito de Sísifo con la piedra que la lleva hasta el borde y vuelve a caer, hombre, tengo ya cierta edad, me gusta mucho mi profesión, pero al final de cuentas, pues es siempre lo mismo. Cuando a los alumnos los lanzas, que tienen cierto conocimiento, pues ya abandonan el sistema educativo y vuelta a empezar. Y te aseguro que en los siete años que llevo de director no me he aburrido ni un solo día, entonces, ese es el objetivo fundamental.” D17/H/IES/U

En nuestra encuesta dirigimos dos preguntas relacionadas con este apartado, diferenciamos por un lado el desarrollo profesional y por otro la necesidad de cambiar. Pedimos a nuestros encuestados que manifestaran su acuerdo o desacuerdo sobre la idea de si el **“desarrollo profesional” era una razón fundamental que le había llevado al desempeño de la función directiva**. En el **gráfico 4.11** hemos representado las respuestas. En primer lugar, destaca la gran dispersión (la media es de 3,32 y la desviación típica de 1,40) de los porcentajes en las cinco opciones. Las respuestas que muestran un alto acuerdo suman un 53%, es decir uno de cada dos, pero hay también un alto desacuerdo, el del 27%. Como venimos comentando se trata de una motivación para un sector mayoritario, pero no para todos.

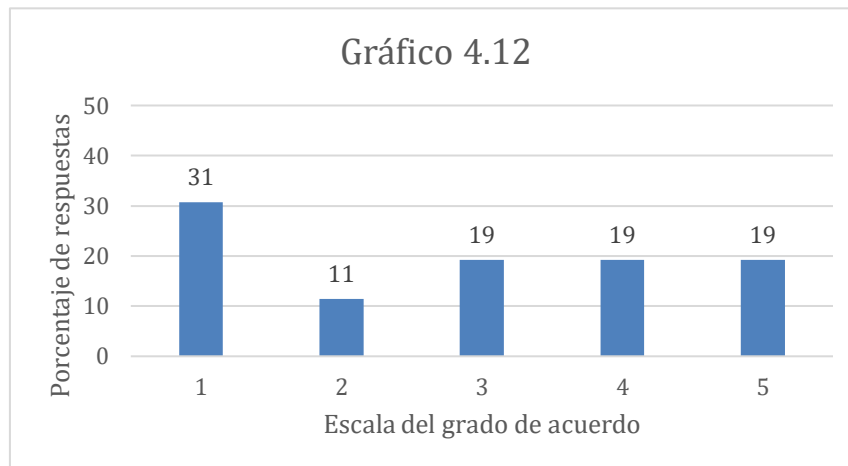


Fuente: Elaboración propia.

También preguntamos en nuestra encuesta que mostraran su acuerdo o desacuerdo con la idea de que una de las razones fundamentales que les había llevado al desempeño de la función directiva era **la necesidad de cambio**. El **gráfico 4.12** representa los porcentajes de cada una de las opciones. Como vemos, las respuestas que muestran un mayor acuerdo alcanzan al 38%, en



esta ocasión la proporción es menor, aunque es un motivo para más de uno de cada tres de nuestros encuestados. Por otra parte, hay un grupo también muy importante que no se identifica con esta idea, el 42%.



Fuente: Elaboración propia.

E) El prestigio, la promoción y el incremento de ingresos. Hemos concentrado tres conceptos diferentes, pero interrelacionados. El primero, el prestigio, hace alusión a ocupar un puesto que goza de mayor reputación, indudablemente por estar unido a una mayor remuneración, por ser un puesto único en el centro y por el reconocimiento que lleva aparejado en el entorno social. La promoción está muy relacionada ya que supone ascender de categoría, ocupar un puesto que está por encima en el orden jerárquico. Y, por último, el incremento en la remuneración económica es lo que contribuye al aumento del prestigio y a considerar el puesto de dirección como una promoción.

No todos los directivos aluden a estas razones, posiblemente no todos consideren que asumir la dirección sea una mejora, de hecho y como hemos visto, el incremento de ingresos dependiendo del tipo de centro, varía ostensiblemente y en ocasiones no se percibe que haya una relación adecuada con el aumento de las responsabilidades y del tiempo de dedicación. Por otra parte, entendemos que la cultura docente se caracteriza por unos valores poco materialistas, más de orden cultural, formativo, académico, social... Aunque no solo, también encontramos valores muy corporativos como en muchos sectores profesionales. Se trata en todo caso de reconocer que los directivos suelen apuntar antes las motivaciones más elevadas, frente a otras, que cada vez están más presentes, pero que tienen un carácter más materialista o individualista como el interés o beneficio personal. Posiblemente reconocer las motivaciones puramente materiales, económicas o de prestigio puede entrar en contradicción con otros valores profesionales, y los directores y directoras pueden sentirse más vulnerables ante los demás, si los reconocen.

Recogemos a continuación la anécdota de una directora de origen británico que al informar a sus familiares de su nombramiento reaccionaron de la siguiente forma:

“[...] que cuando le dije a mi familia que iba a ser directora. [...] Me decía vas a estar ganando una pasta porque en Inglaterra, claro. Los directores están reconocidos con un sueldo importante. Y yo, no, no, no, aquí no es así, que no. Y ellos, sí, seguro que sí que no estás diciendo.... Eso es, la primera diferencia es esa. Pero viene con la responsabilidad, también. Yo aquí lo



puedo hacer, pero yo allí no me veo pudiendo realizar este trabajo en un colegio de Inglaterra.” D24/M/CRA/R

Nuestro sistema de dirección es diferente al de otros países, como se ha dicho en muchas ocasiones se trata de un modelo de *primus inter pares* que, aunque se ha ido modificando, no ha entrado en cuestiones de fondo como la ampliación de competencias y de autonomía. Precisamente, señalaba Bolívar (2010) que los centros educativos españoles necesitan más autonomía. En concreto, proponía una mayor competencia curricular, una mayor capacidad en gestión de personal y una mayor capacidad de liderazgo para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje del alumnado.

Prestigio o promoción, no son motivaciones que aparezcan de forma destacada, aunque se apuntan, a veces tímidamente, y no porque no sean relevantes sino porque reconocer la distinción entre iguales no parece apropiado. Probablemente entre los docentes, no entre los directivos, aún exista cierta prevención a reconocer que el trabajo como directivo merezca una recompensa económica más diferenciada, ya que se asumen mayores responsabilidades y se dedica más tiempo.

Estas motivaciones aparecen más reflejadas entre el profesorado de Secundaria, quizá porque no se sientan tan condicionados por los valores sociales, culturales y educativos del grupo. Por otra parte, socialmente es relevante y está más reconocida la figura de la dirección de los institutos (está imbuida de mayor prestigio y reconocimiento social) que la de los colegios y particularmente si hablamos de localidades del ámbito rural. En el ejemplo siguiente vemos que el entrevistado destaca precisamente la promoción laboral que supone acceder al puesto de director y la mejora económica como razones importantes para la presentación de candidatura.

“La primera, pues es el... la promoción en tu trabajo, quiero decir que es el equipo directivo, formar parte de un equipo directivo, para mí es promocionar en el trabajo, pues un ascenso y bueno pues... A mí, por qué no decirlo, me interesa un ascenso en mi trabajo. El segundo motivo es económico, nadie, nadie debe, en fin, no, no podemos mirar hacia otro lado y ser conscientes de que, bueno, comporta un dinero. Pues... que, en ciertas circunstancias de la vida, si tienes hijos estudiando fuera o para afrontar ciertas cuestiones, pues hoy es un incentivo.” D17/H/IES/U

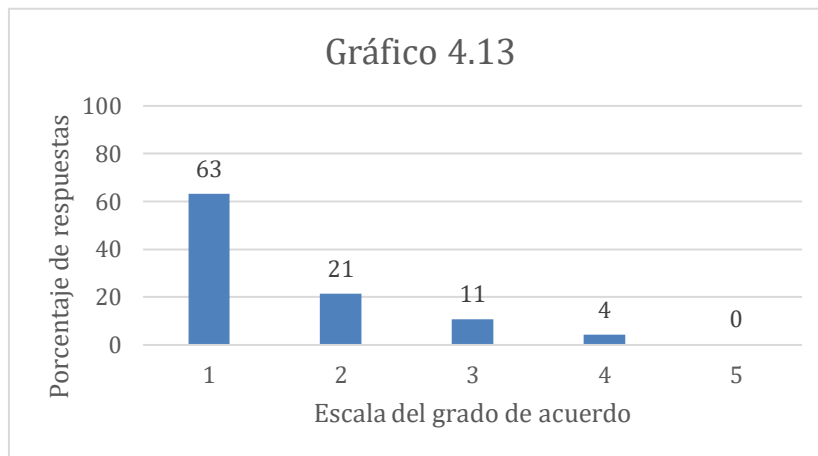
Esta directora, por el contrario, nos muestra que, un sector de sus compañeros docentes, identifican su tarea exclusivamente con la actividad educativa y que el desempeño de tareas directivas supone, de alguna forma, una renuncia a esta función primordial. Por ello, intenta justificarse y asegura que formar parte de la dirección no quiere decir que renuncie a su tarea educativa.

“[...] Queda un poco mal, quizás o bueno, no sé, es que, dentro del gremio, como que cuando dices: “A mí me gusta formar parte del equipo directivo” que parece que estás diciendo que no quieres ser maestro o que eres peor maestro o mucha gente lo entiende como tal”. D10/M/CRA/R

También hemos preguntado a nuestros encuestados por esta cuestión, debían mostrar su acuerdo o desacuerdo con la propuesta de que una de las razones fundamentales que les había llevado al desempeño de la función directiva era **el prestigio**. El **gráfico 4.13** representa los porcentajes de cada una de las repuestas posibles. Como vemos el grado de desacuerdo es mucho más elevado que el grado de acuerdo. Ninguno de nuestros encuestados se muestra totalmente de acuerdo y tan solo un 4% muestra un alto grado de acuerdo. Sin embargo, Las respuestas que

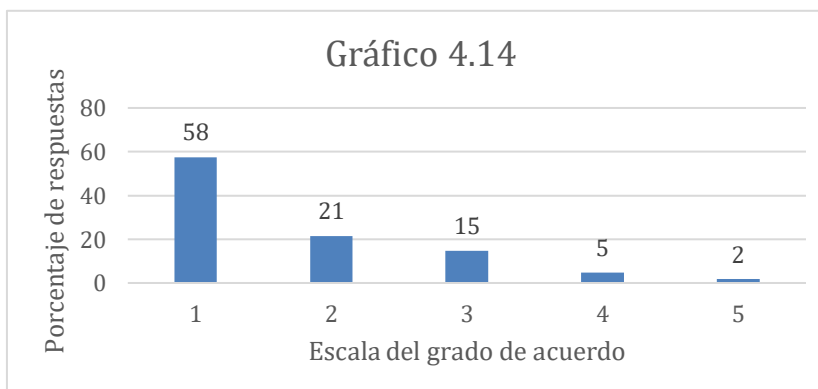


muestran un total desacuerdo alcanza el 63% y la suma de los dos valores de más alto desacuerdo llegan al 84%.



Fuente: Elaboración propia.

En la misma pregunta, pero de forma diferenciada, pedimos a nuestros encuestados por **el incremento de ingresos** como motivación fundamental. De nuevo, en el **gráfico 4.14** vemos un gran desacuerdo con la propuesta, aunque inferior a la anterior, totalmente en desacuerdo el 58% y muy en desacuerdo el 21% que suponen un total del 79%. Tan solo un 7% muestra un alto acuerdo con esta motivación y un 15% no hace valoración. Como vemos, es importante destacar, que la mejora de los ingresos no se muestra como un motivo que lleve a ocupar el puesto, aunque, sin embargo, más adelante, en el apartado correspondiente, encontraremos que sí se encuentra entre los principales incentivos.



Fuente: Elaboración propia.

Un matiz sin duda significativo y que deberemos tener en cuenta, que muestra, como indican muchos entrevistados que no deberían incorporarse a la dirección docentes motivados exclusivamente por el incentivo económico.

“Es que yo creo que nadie debería meterse en esto por dinero. Sería una perversión del sistema, que pueda darse.” D16/M/CPEPA/U



F) El compromiso educativo o social. La profesión docente en nuestro país ha estado ligada durante mucho tiempo a una concepción vocacional y de compromiso que va más allá de una tarea puramente profesional. La escuela desarrolla una función que permite incrementar las oportunidades de una parte de la población y contribuir a su mejora social y económica. Particularmente, en algunos ámbitos educativos, como la educación de adultos, la pedagogía de Paulo Freire (1970) sigue siendo un referente esencial de carácter liberador. Aunque recientemente, y desde distintos ámbitos académicos, se plantee una crítica al mérito (Sandel, 2020) y a un modelo deficiente de igualdad de oportunidades (Rendueles, 2020), el compromiso y la implicación son valores que están ligados a la tradición del magisterio, en especial su carácter alfabetizador y dialógico, que impulsa la igualdad de oportunidades y la concienciación entre la población más vulnerable.

En la misma línea hay diferentes argumentos que difieren tan solo en matices. Alguno pone el acento en las convicciones:

“Entonces, independientemente de unas cosas y otras, en mi caso presento el proyecto de dirección por desarrollar un proyecto educativo acorde a la realidad del contexto en el que estamos y acorde un poco con la idea que arrastramos en base a la formación que hemos hecho como equipo docente. Presentar proyecto te da ese respaldo de “yo estoy aquí por convencimiento” no porque me haya nombrado inspección y estoy por estar. Se espera de ti... esto es lo de siempre, somos un equipo, un claustro, pero se espera que como director tengas esa autoridad. No por lo que se recoja en el proyecto de dirección, sino por la intención que tú llevas. Es como el “currículum oculto”, pues el “proyecto de dirección oculto”.
D8/H/CEIP/R

Esta directora justifica la renovación de su puesto como prolongación de un proyecto educativo consolidado en el que cree y con el que se siente comprometida. Hablamos en este caso de garantizar la continuidad del proyecto.

“Y desde luego, me lleva a continuar en el equipo directivo la firme creencia de que estoy en un colegio que tiene un proyecto muy consolidado y en el que creo profundamente.”
D13/M/CEE/SU

Otro director nos habla de la responsabilidad y, por tanto, de nuevo, de la necesidad de garantizar que la dirección del centro tenga un proyecto.

“[...] luego yo creo que un poco de responsabilidad, no ponerse de perfil si no asumir responsabilidades cuando tocan.” D22/H/CRA/R

En la misma línea, esta otra directora nos habla de la implicación y del peso de la responsabilidad cuando nadie más da el paso.

“Bueno, pues un poco es la implicación [risas], la implicación que siempre tengo en todo, que lo que te digo, ya antes de pertenecer... soy muy de organizar, muy de meterme en los asuntos y entonces pues bueno, al ver que alguien tenía que dar el paso y que tampoco había muchas candidaturas.” D23/M/CRA/R

Los cuatro comentarios que recogemos a continuación van un poco más allá y nos hablan de compromiso e incluso militancia. En unos casos el compromiso es con su localidad, en la que han nacido, en otro, es con la escuela pública; y una más, nos habla de compromiso social. Hay en todo ello un sentido de pertenencia, de formar parte e identificarse con un grupo o con una comunidad. En todo caso señalamos que coincide que el compromiso es una característica que



destaca más entre las directoras, en particular también en el ámbito rural y en los centros de educación de personas adultas.

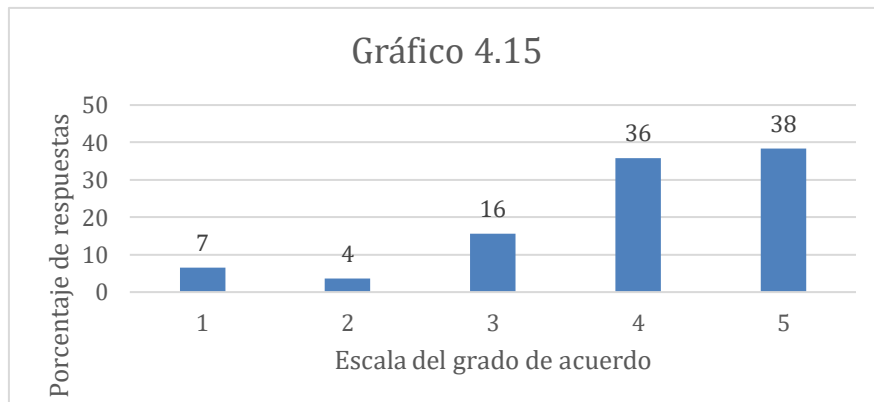
“[...] porque eran factibles hacerlas para mi hijo y todos sus amigos y toda la gente de mi pueblo. O sea, era un poco compromiso también con la localidad en la que vivo y con las dos localidades del trabajo.” D12/H/CRA/R

“Entonces pues bueno yo qué sé. Me importaba la zona, es mi pueblo, me importa el pueblo y al final dije, bueno pues me meto yo y punto.” D14/M/CPEPA/U

“Creo que es un poco militancia con la escuela pública.” D16/M/CPEPA/U

“[...] pues porque soy una persona muy, muy comprometida socialmente y creo que la educación de adultos tiene una vertiente social muy amplia. Y bueno, y es mi zona, soy de aquí, he nacido aquí en dónde está enclavado el centro y, bueno, me siento comprometida con el entorno. Y creo que se pueden hacer muchas cosas desde la educación.” D18/M/CPEPA/R

Hemos incluido también en nuestra encuesta una opción denominada **“compromiso socio-educativo”** para su identificación como motivación. El **gráfico 4.15** representa los porcentajes de cada una de las repuestas. En esta ocasión, las respuestas se concentran en los dos niveles más altos de acuerdo, un 38% totalmente de acuerdo y un 36% muy de acuerdo, lo que indica que un 74% se identificaría con esta motivación. De todas las motivaciones que hemos presentado sería la que alcanza un mayor nivel de consenso. En todo caso señalar que en el extremo opuesto se encuentra tan solo un 11% de nuestros encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

G) La crítica a la labor desarrollada por el equipo anterior y el reto de reconducir el proyecto para llevarlo a cabo de otra manera con el fin de mejorar. De nuevo aquí nos encontramos con un argumento expresado con prevención, la cultura profesional de los docentes es muy corporativa y la crítica dirigida hacia los compañeros solo quiere mostrarse de forma moderada, a veces más como una necesidad de cambio. Sin embargo, en un colectivo tan numeroso, con centros tan diversos, es razonable que haya visiones y proyectos de centro muy diferentes e incluso opuestos. Expresado de otra forma, hay direcciones que responden a modelos tradicionales de enseñanza y otras que responden a una visión de cambio o de transformación de los aspectos más señalados de un centro: metodología, organización, estructura... Es decir, hay visiones transformadoras basadas en proyectos de cambio y visiones que no van más allá de la oportuna gestión del día a día.



“Había muchas cosas que se estaban haciendo muy bien ¿eh? Pero había otras que se podían hacer de otra manera. Nosotros entendíamos que ese hacerlo de otra manera podía repercutir en una mejora en el centro.” D1/H/CEIP/SU

Como vemos a continuación, estas dos directoras de instituto comparten sus argumentos, aunque se trate de centros muy diferentes, el centro no funcionaba adecuadamente o con una expresión más grave, iba a la deriva. En su crítica evitan concretar en exceso y utilizan términos y expresiones indefinidas: “no estaba de acuerdo en cómo funcionaba el centro”, “pasividad” o como veremos más adelante “descontento”.

“Pues porque no estaba, no estaba de acuerdo en cómo funcionaba el centro. Yo pensaba que podía haber otra forma de funcionar...”. D3/M/IES/U

“[...] nosotros estábamos un sector que veíamos que el centro llevaba una deriva un poco, pues hacia la pasividad, a ver, no, yo no estoy diciendo que el equipo directivo no hiciera nada porque además gente súper trabajadora, sino que faltaba enfoque. O sea, faltaba una dirección, o sea, de... hacia dónde estamos yendo.” D25/M/IES/U

“[...] en su día, había sido un centro referente en cuanto a innovación y demás y veíamos, pues eso, que, a día de hoy, pues que no... pues eso pues que faltaba, ¿no? Un poco retomar tanto las raíces como para enfocarnos poco a lo que venía y por...” D25/M/IES/U

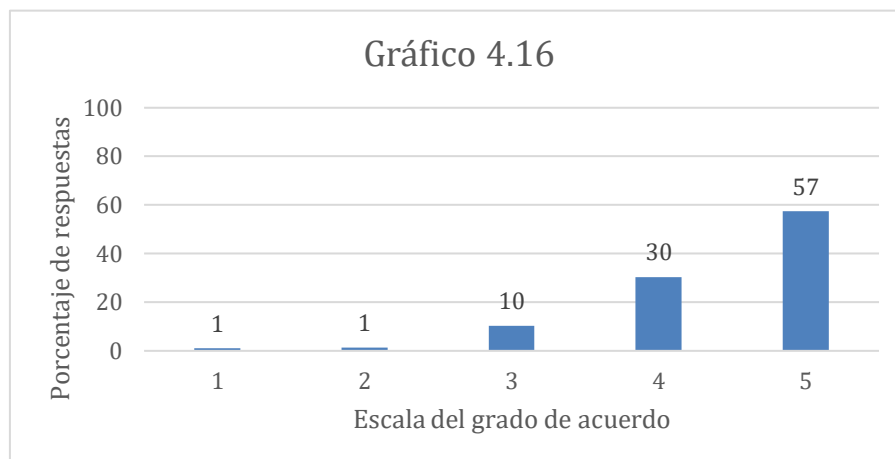
Además, no olvidemos que, en algunos centros, la pandemia había obligado a prolongar el mandato de sus equipos directivos, independientemente de la intención que tuvieran de continuar o no. En el caso que comentamos a continuación, todo el equipo estaba en comisión de servicios y la idea de los tres miembros era abandonar el centro. Esto suponía un riesgo, que se produjera un vacío en la dirección si ningún docente del claustro daba el paso. Si el equipo docente está consolidado, lo normal es que haya conversaciones entre los diferentes equipos y de manera informal se vayan postulando las personas dispuestas.

“El vacío, eh, no había ninguna persona interesada en la dirección, la persona que estaba en el equipo directivo, pues estaba en comisión de servicios y había sido, pues, prolongado su mandato durante dos años por la situación de pandemia.” D6/M/CEIP/U

“El profesorado se sentía muy descontento. Ha habido años muy duros aquí entre nosotros. Hemos pasado unos años de desconfianza, de conflictos entre nosotros. La falta de apoyo de la dirección. Cosas muy fuertes que han pasado.” D6/M/CEIP/U

El modelo recogido por la normativa de los últimos cursos se basa en un proceso selectivo, previamente se plantea la posibilidad de renovación y en el caso de no producirse la continuidad se inicia el proceso selectivo. Para que hubiera un verdadero proceso selectivo se necesitarían, al menos dos candidaturas basadas en propuestas claramente diferenciadas. Sabemos que en las últimas convocatorias prácticamente no hay posibilidad de selección, ya que lo habitual es que no haya candidaturas o tan solo haya una. Solo en casos puntuales encontramos dos candidaturas y generalmente se producen en institutos de Secundaria.

Aunque no aborde directamente un aspecto de la motivación, incluimos a continuación una pregunta de nuestra encuesta sobre la continuidad del equipo directivo. Concretamente les proponíamos si **“La continuidad del equipo directivo es importante para la mejora del centro”**. El porcentaje de respuestas lo hemos representado en el **gráfico 4.16**, como vemos hay un acuerdo generalizado, si sumamos las dos repuestas obtenemos que un 87% suscribe esta opinión, y la media es también elevada, alcanza un 4,42. Tan solo un 2% discreparía abiertamente.



Fuente: Elaboración propia.

El problema que se puede derivar de la confrontación entre candidaturas es que el recambio se produzca en un marco de conflicto. Por otra parte, las nuevas candidaturas no siempre se presentan como modelo de continuidad, como hemos visto a veces se presentan como alternativa crítica al equipo anterior. Todo ello puede repercutir en la relación entre el equipo entrante y el saliente y particularmente en la falta de colaboración en el proceso de transición o de traspaso de un equipo a otro. No siempre es así, algunos de nuestros entrevistados precisamente reflejan lo contrario, es decir, la responsabilidad y la colaboración se imponen a pesar de las diferencias:

“[...] muy agradecido a la fantástica transición que ha sabido hacer el equipo anterior, que se ha quedado en el centro. Todo el equipo directivo anterior se ha quedado en el centro y nos ha facilitado las cosas desde el día uno.” D1/H/CEIP/SU

También, según cuentan algunos de nuestros entrevistados, muchas veces el mandato anterior termina por jubilación, como hemos visto en el primer punto, generalmente de una persona que lleva muchos años en la dirección con un alto nivel de compromiso, pero también a veces con un bajo nivel de control.

“[...] se iba el director [...] es una institución, [...] se ha ido a la jubilación, [...] Es una institución que sí que, que ha llevado mucho tiempo aquí, liderando muchísimas cosas, [...] más allá del colegio...” D22/H/CRA/R

De hecho, en ocasiones, lo que descubren los nuevos directivos al incorporarse, son enormes carencias, muchas de ellas no previstas por desconocimiento y falta de transparencia. No solo, como nos decía una directora es difícil encontrar donde están los documentos, sino que a veces te encuentras la sorpresa de que simplemente no existen, no se elaboraron nunca.

“[...] había un reglamento que sí que se elaboró cuando estuve en la... en la jefatura de estudios, pero era papel mojado, como la mayoría de los documentos que se hacen. No había ningún tipo de documento, no había Proyecto Educativo, ni Proyectos Curriculares, ni Reglamento, no había nada.”. D3/M/IES/U

H) Motivos de carácter personal. Varios de nuestro entrevistados hacen referencia a circunstancias relacionadas con su ámbito familiar, concretamente a la incorporación de sus hijos o



hijas al centro, una vez alcanzada la edad escolar. En este caso las razones están muy ligadas a los intereses particulares, es decir, se quieren asegurar un buen funcionamiento del centro y una buena oferta formativa, ya que va a repercutir directamente en la educación de sus propios hijos.

“Y, por último, pues claro, a mí me pesa bastante que mis hijos son alumnos del colegio. Entonces, honestamente no quería que el colegio estuviera sin timonel, porque en el claustro nadie quería.” D4/H/CEIP/U

“Otra causa que me lleva a hacerlo, pues que también era el momento en el que iba a entrar mi hijo al cole o dos años después, con lo cual, pues vi que en el cole que me gustaría que estuviera mi hijo, tenía que tener una... una serie de características [...]” D12/H/CRA/R

“Bueno, pues fueron mis hijas. Que las tenía aquí y yo quería que este barco navegase, vamos, viento en popa. Es la única razón a día de hoy que me mantiene aquí, vale, [...]” D19/M/CRA/R

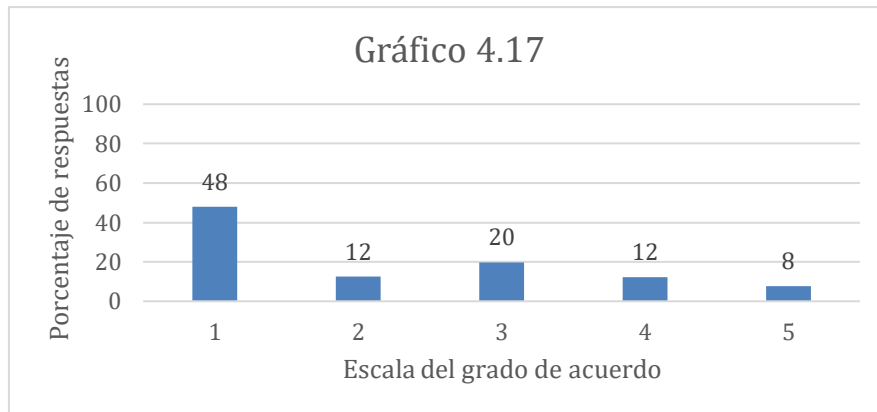
En esta misma línea, encontramos otros condicionantes u otras motivaciones de carácter familiar, esta directora señala que el anterior director del centro era su padre y que ante su jubilación se veía impulsada a garantizar la continuidad del proyecto. Podríamos hablar también de un sentido de pertenencia. Asimismo, mantiene también un compromiso con la localidad como hemos visto en un apartado anterior.

“Y luego también, pues estaba un poco también la... la parte familiar. Mi padre había sido director toda la vida y se jubilaba. Y claro, pues era como que se había levantado todo esto y me daba un poco de pena que pudiera venir alguien de fuera que le importa dos pepinos el pueblo y todo se fuera al garete.” D14/M/CPEPA/U

Otro motivo de carácter personal que encontramos es el interés por permanecer en la localidad que uno quiere, es decir, donde se ha nacido o donde se quiere residir. La dirección permite contar con una comisión de servicios y asegura permanecer al menos cuatro años ocupando una plaza, a la vez que se van acumulando puntos, y que de otra manera no sería posible hasta pasado mucho más tiempo.

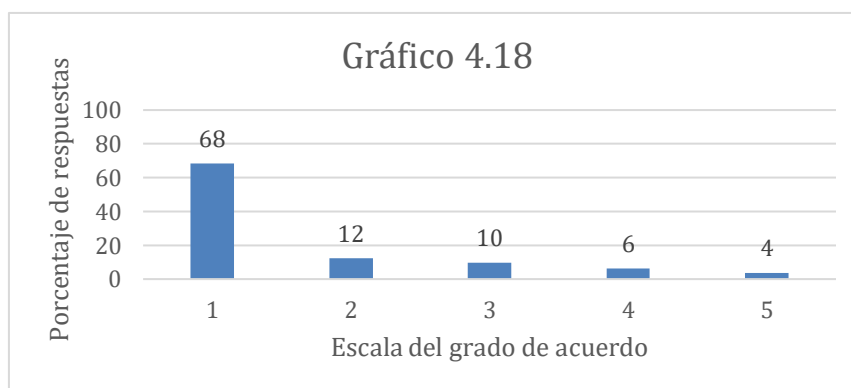
“Bueno, yo a ver, por qué estoy aquí, es porque yo tengo la plaza en [nombre de otra localidad], que está a una hora de mi casa. No está lejos, pero tampoco está cerca. Yo vivo en [nombre de la localidad], entonces a mí me compensa estar en el equipo directivo para quedarme aquí en [nombre de la localidad]. Si mi situación cambia y consiguiera igual una plaza en [nombre de una ciudad] igual no me compensaría, me lo tendría que pensar.” D7/M/CPI/R

También preguntamos en la encuesta sobre la importancia que en la motivación tenían los **“intereses particulares”**. En el **gráfico 4.17** hemos representado el porcentaje de cada una de las repuestas. Como vemos, destaca el total desacuerdo que representa al 48% de los encuestados a los que podemos añadir el 12% muy en desacuerdo (un total del 60%), mientras que el resto de los porcentajes se distribuye de una forma dispersa (la desviación típica es de 1,35) entre el resto de posibles respuestas. Un 20% se muestra bastante de acuerdo (la suma de los porcentajes de las respuestas 4 y 5), otro 20% se sitúa en una posición intermedia (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Lo que interpretamos es que forma parte de la motivación de algunos directivos, uno de cada cinco, pero evidentemente no se puede generalizar.



Fuente: Elaboración propia.

Considerando las peculiaridades del territorio aragonés, su gran extensión y la gran dispersión de la población y entendiendo que muchos docentes deben hacer grandes desplazamientos diarios, preguntamos de forma diferenciada si entre sus motivaciones de carácter personal podía encontrarse el objetivo de **obtener puntos para el concurso de traslados**. En el **gráfico 4.18** hemos representado los porcentajes de las respuestas. De nuevo encontramos un alto porcentaje de desacuerdo, el 80% y tan solo un 10% de acuerdo elevado. La puntuación para el concurso de traslados parece no interesar demasiado, tan solo a uno de cada diez.



Fuente: Elaboración propia.

Es posible, se trata tan solo de una hipótesis, que, en los últimos años, con la jubilación de una generación muy numerosa, los *boomers*, la creación de nuevas plazas, el aumento del número de profesorado interino, las plazas perfiladas con inglés... que no sea tan costoso, en puntuación, como en otras épocas alcanzar el destino deseado. Todo ello haría que la preocupación por la puntuación haya pasado a un segundo plano.

I) El miedo a que lleguen docentes desconocidos. El hecho de que otras personas, por el mero hecho de ser desconocidas, que no formen parte de la plantilla o incluso porque vienen de fuera y puedan presentar candidaturas, genera desconfianza entre algunos docentes. Una desconfianza que se puede entender como la posibilidad, remota, de desplazar a docentes que llevan un tiempo y forman parte de la plantilla, por simple desconocimiento o por miedo a que actúen con un cierto descuido o desinterés. Como hemos visto:



“[...] me daba un poco de pena que pudiera venir alguien de fuera que le importa dos pepinos el pueblo y todo se fuera al garete. Entonces pues bueno, era cogerlo alguien o arriesgarte a que viniera alguien de fuera y nos lo pudiera coger.” D14/M/CPEPA/U

“[...] también me daba miedo que viniese alguien de fuera que por acercarse a [nombre de la ciudad] eh, asumiese eso, entonces, se juntaron todo ese tipo de cosas, [...]” D22/H/CRA/R

J) El azar. Es una posibilidad que nunca se debe descartar, el azar, entendido no solo como la casualidad, sino también como la oportunidad que se presenta de forma imprevista. En el primer caso hay poco margen de decisión, de alguna forma son las circunstancias las que te conducen, pero en el segundo, hay una determinación por aprovechar la circunstancia.

“En mi caso, casi fue una cosa, fue una casualidad. Como pasará a muchos directores de centros ¿no? casualidad de que, en un momento dado [...]” D13/M/CEE/SU

Para terminar y a modo de conclusión de este apartado, podemos decir que hay una gran variedad de motivaciones, lo que valoramos como muy positivo ya que entendemos que la Administración puede implementar diferentes vías para atraer nuevos directivos. Por otra parte, se constata que no hay una única motivación en cada decisión, sino que, por el contrario, intervienen diferentes condicionantes favorables. Creemos que esencialmente se trata de añadir a las motivaciones de las posibles candidaturas, como veremos más adelante, una buena formación, un buen acompañamiento y, por último, unos incentivos que hagan el desempeño más atractivo.



4.7. El acceso a la dirección de un centro

Como ya se ha comentado el acceso a la dirección puede hacerse por diferentes vías, la normativa ha ido cambiando, intentando afrontar la falta de candidaturas mediante la flexibilización de los accesos. Por ejemplo, la posibilidad de presentar una candidatura a la dirección en otro centro de la misma o de otra localidad, como hemos visto para los que ya están, genera desconfianza, pero para otros se muestra como una oportunidad, especialmente cuando se trata de docentes destinados en localidades alejadas a su lugar de residencia.

Frecuentemente, se intenta abandonar la zona rural, para acceder a la ciudad mediante comisión de servicios. Puede haber casos que al contrario buscan instalarse en alguna zona rural concreta, pero entendemos que son los menos. No olvidemos que la población aragonesa se concentra en la zona urbana, en Zaragoza, un poco en las otras dos capitales de provincia y algo menos en alguna cabecera de comarca; esto supone un enorme flujo de desplazamientos diarios de ida y vuelta de los docentes desde la localidad en la que residen a la localidad en la que desempeñan su trabajo, y una aspiración fundamental y por supuesto legítima es reducir los desplazamientos e incluso eliminarlos.

“[...] estaba en el equipo directivo en un pueblo y entonces como secretaria llevaba ya cuatro años [...] y surgió la primera oportunidad de acceder [...] a centros educativos como directora o director en los cuales nadie del centro se presentaba. Entonces, yo me presenté en comisión de servicios en principio a dos plazas de las que surgieron, pero posteriormente, como en una de ellas al final sí que se presentaba una persona del centro, retiré la candidatura y mantuve solamente la candidatura en el que no se presentaba nadie del centro, nadie que estuviera ya definitivo, con lo cual sí que tuve que hacer la entrevista con inspección y con todo el proceso del Consejo escolar, y me seleccionaron para la dirección...”. D5/M/CEIP/U

En el proceso actual de selección, el claustro de docentes está representado en la comisión de selección, pero la decisión es compartida con otros miembros de la comunidad educativa. En algunos casos, los directivos nos señalan la importancia de someter previamente al claustro el proyecto pedagógico, ya que sin su apoyo entienden que el proyecto no será viable. Recordemos esa visión de liderazgo como catalizadora de voluntades.

“[...] Nosotros pusimos nuestra entrada [...] a disposición del claustro. Si el claustro apoyaba nuestro proyecto pedagógico, nosotros entrábamos, si el claustro no apoyaba nuestro proyecto pedagógico, no entrábamos porque iba a haber cambios y no queríamos ir en contra del claustro”. D1/H/CEIP/SU

Antes de continuar queremos recoger algún comentario crítico al sistema de acceso. Esta directora nos plantea su experiencia como participante en procesos de selección.

“El acceso a la dirección también tiene que cambiar. Yo he estado el último año, creo, que en tres procesos selectivos. Creo que tiene que ser más serio que todo eso. [...] Si es único no hace falta siquiera votar. Solo hace falta valorar los méritos y el proyecto. Pero claro, ¿cómo vas a suspender a una persona que es la única que se presenta? Entonces claro ves fallos, ves cosas que harías de otra manera...” D3/M/IES/U

Precisamente ante el problema de la falta de candidaturas, existe el riesgo de que cuando se presenta una candidatura se baje el nivel de exigencia, al menos de forma tácita y se acepte el proyecto porque garantiza la continuidad durante cuatro años. Es decir, que pudiera ser que solo en casos extremos en los que los proyectos no solo carecen de solidez, sino que presenten



enormes carencias e incluso errores se rechazarán. No sabemos con qué frecuencia se dan estas situaciones, pero es razonable lo que nos indica esta directora.

Por otra parte, cuando se presentan dos candidaturas, también existe el riesgo, en opinión de este director, de priorizar el criterio de antigüedad en vez de comparar la calidad y la contextualización de cada uno de los proyectos.

“[...] la antigüedad, en esto de la dirección el peso que tiene la antigüedad. Gente que ha presentado Proyecto de Dirección, con ese, con ese ánimo, no, de cambiar las cosas y su centro, que estaba a decir, oye, venga, y yo qué sé, bueno, igual esto más en Secundaria ha pasado los casos que conozco. Pero la vez ahí, pues eso, esas ganas de cambiar el centro por la trayectoria que llevaba de inmovilismo y demás y presentar proyecto y al final lo que se valora es la antigüedad, y salir el proyecto de la... de los que ya estaban... Porque lo que se ha primado ha sido precisamente eso. Eso, la antigüedad [...]” D8/H/CEIP/R

A lo largo de las entrevistas, nuestros informantes han ido apuntando diferentes aspectos que influyen en la decisión de presentar o no candidatura. En este apartado comenzaremos hablando del papel que juegan la jefatura y secretaría, es decir, los miembros del equipo. A continuación, hablaremos del Proyecto de Dirección, del documento, de su elaboración y también de su utilidad a lo largo del mandato. Seguiremos analizando los principales objetivos que priorizan los directivos en sus proyectos y que nos indican cuales son las preocupaciones y los aspectos de la vida escolar que requieren su intervención y mejora. Posteriormente, abordaremos los procesos de renovación y terminaremos con los procedimientos extraordinarios.

A) El papel de la jefatura y la secretaría

En general, la mayor parte de los entrevistados, entienden la dirección como una tarea de equipo y por tanto las jefaturas de estudios y la secretaría son puestos esenciales, incluso requieren un grado importante de confianza tanto en el plano personal como profesional. Algunos directivos nos señalan que es necesario contar con un buen equipo que comparta una misma visión.

“[...] los compañeros con los que entiendes la educación de la misma manera.” D1/H/CEIP/SU

Esta directora parece tenerlo muy claro, para presentar proyecto es necesario que las personas que te acompañen, en primer lugar, compartan los principios educativos y, en segundo lugar, partir de la diversidad. Por eso precisamente no encuentra equipo y se mantiene con un nombramiento extraordinario mientras sigue buscando personas que puedan acompañarla en un futuro. Prefiere no asumir riesgos y más cuando actualmente su equipo no comparte su visión.

“[...] para formar un equipo directivo, y creo que eso es una cosa muy común en todos los directores, necesitas un equipo que tenga una visión de la educación que cumpla dos requisitos, por una parte, compartida en lo fundamental y, por otra parte, diversa para ser enriquecida unos con otros. Y en este momento yo las dos personas que tengo resulta que ni comparten mi visión, ni tienen los puntos de vista parecidos, y encima las dos personas al año que viene se jubilan”. D15/M/CPEPA/U

Lo mismo les sucede a estas directoras, la elección del equipo es fundamental y hay que actuar con criterio. Veamos algunos comentarios destacados.



“tener una misma visión de lo que es la educación y por dónde la quieres llevar, eso, eso es una de las cosas que para elegir cuando tuvimos que elegir a nuestra jefa de estudios, dijimos, a ver, con la secretaria porque a ver ya lo vemos, no... a este tampoco, no te va bien todo el mundo.” D19/M/CRA/R

“La responsabilidad sí que es cierto que es del director, pero que el trabajo tiene que ser un trabajo común, si no es imposible. Entonces, yo tenía claro que o tenía equipo o no me presentaba. Entonces, de hecho, en un principio mi idea era que la que estuvo conmigo de jefa de estudios porque se jubiló primero el antiguo jefe de estudios, estuvo conmigo una compañera con la que llevaba muchísimos años trabajando y trabajaba muy bien. Mi idea era que ella se quedase, al final del tiempo decidió que no, y tenía otra personalmente, que era la persona que está ahora que [...] resultado buenísimo, porque era una persona además que controlaba muchísimo de legislación. Entonces yo creo que era un perfil que sí que se necesitaba dentro del equipo directivo. Si no tienes equipo, yo creo que es una locura.” D21/M/CEE/U

“[...] me dieron consejos, ¿no? diciendo pues hay que elegir el equipo con cuidado porque vais a estar mucho, muchas horas juntos y hay que saber, pues, no sé, pasar los tiempos duros o cosas que pueden pasar, que crean tensión en el colegio. Y sí, la verdad es que nos llevamos muy bien los tres. Así que sí, claro, fue..., si no hubiera sido por eso, creo que no, no hubiera seguido, no.” D24/M/CRA/R

Por eso, una preocupación reiterada entre los directivos, cuando se incorporan, es poder contar con un equipo de su confianza, hasta el extremo de convertirse en el principal hándicap y en algunos casos, la principal carencia a la que se deben enfrentar. Aunque hablamos con frecuencia de la falta de candidaturas a la dirección, deberíamos ampliar la idea a la falta de docentes dispuestos a desempeñar los puestos de dirección, el problema se agrava porque en realidad también faltan candidaturas para las jefaturas de estudios y las secretarías.

“[...] no hubo problemas, ya me dijeron, si tú vas hacia adelante, vamos contigo. Y entonces eso anima mucho porque dices, es que vamos a estar, no solo una persona con su quebradero de cabeza, sino vamos a estar tres personas, donde si hay un momento bajo, donde tengas una duda es que lo vamos a hablar, lo vamos a fundamentar y entonces eso tira mucho hacia adelante y, además, el apoyo también de los compañeros, también por detrás.” D6/M/CEIP/U

“[...] siempre he pensado que el mayor activo y lo que más debe proteger un director es que la convivencia en el centro y el sentimiento de comunidad docente sea importante. En ese sentido todo el mundo te apoya, pero a la hora de asumir responsabilidades no todo el mundo te apoya. Es decir, que es difícil encontrar a alguien que se moje [...]. Pues, tuve una fortuna que es que del anterior equipo directivo continuaron dos el primer año para hacer la transición, ya renové, traje en comisión de servicios a una persona que fue importante para el centro en la jefatura de estudios y pues por motivos que no vienen al caso, pues este año este séptimo he cambiado también jefatura. Creo que el director tiene que ser director y en ese sentido es complicado, a veces, tener gente que te eche una mano.” D17/H/IES/U

De hecho, es también, con el paso del tiempo y echando la mirada atrás, uno de los temas en los que se pueden ver mejor los errores cometidos. Las relaciones dentro del equipo directivo son complejas y entrañan desacuerdos o diferencias incluso de planteamientos y criterios básicos relacionados con la tarea a desarrollar o con la toma de decisiones. Junto a la confianza, deberíamos apuntar también la sintonía en los principios educativos o la visión compartida, ya que, es difícil poner en marcha proyectos en los que ni siquiera todos los miembros del equipo directivo creen. Aunque se valora la diversidad y la discrepancia como elementos que enriquecen el debate interno, las diferencias no pueden llevar al desencuentro.



Esta directora admite haberse equivocado porque no contrastó, al inicio de su mandato, su proyecto de dirección con las personas que iban a formar su equipo. Sin duda, acabaría convirtiéndose en un grave problema con el paso del tiempo.

“[...] yo creo, reflexionando ahora, que cuando le pides a una persona que te acompañe, lo primero que tendrías que hacer es analizar tu proyecto con esa persona. Eso es lo primero que tienes que hacer. Y eso es lo que yo no hice ...”. D3/M/IES/U

En toda relación laboral hay momentos de tensión, también dentro del propio equipo, y hay que saber canalizar las discrepancias para mantener cohesión. El equipo debe dar una imagen de unidad, lo que no quiere decir que no haya momentos en los que predomine las diferencias. Lo importante es llegar a acuerdos y aprovechar la discrepancia para enriquecer las decisiones sin que suponga una crisis.

“[...] hay momentos tensos en el propio equipo, donde hay discrepancias y hay diferencias de opiniones, pero son necesarias. Pero si eso se canaliza bien y se tiene la confianza como para que, en un momento dado, puedas decir dos cosas, pero luego es a trabajar y que todo sea proactivo y para construir, no para criticar ni para deshacer ¿no? Me parece fundamental.” D11/H/CPI/U

Este director, sin embargo, se dio cuenta que la persona que se ofrecía para ocupar uno de los puestos del equipo directivo no compartía sus mismos principios y antes de tener un conflicto o una experiencia negativa optó por agradecer el ofrecimiento, pero rechazarlo manifestándole sus diferencias de criterio.

“[...] hubo una opción, pero que con una conversación honesta pues fue descartada por mi parte, porque las líneas eran muy diferentes y antes de empezar y tener un conflicto mayor, lo más honesto, es decir, mira, yo creo que esto no va a funcionar. Te respeto mucho, vas a poder tener tu espacio de expansión y te vamos a apoyar en lo que tú quieras hacer, pero de ahí a que compartamos equipo, pues es que no puede ser, es una mala idea. Entonces, es mejor ser sincero.” D4/H/CEIP/U

Hay un caso paradigmático, realmente muy extremo, no sabemos si es una circunstancia que se produce con asiduidad, suponemos que no, pero que nos puede dar la medida del problema y de la dificultad que puede suponer la búsqueda de un equipo. Un proceso que puede ser interminable que, como el mismo director expresa, acaba convirtiéndose en un proceso frustrante. En su caso, por suerte para él, con final feliz.

“[...] nadie quiso ser equipo directivo, del claustro, y pues siempre se podría haber nombrado extraordinariamente, pero hombre, si puede ser alguien que quiera, pues mejor. Entonces las circunstancias eran variadas y al principio complicadas porque fue muy difícil encontrar un equipo, fue realmente frustrante. Incluso tuve que parar un tiempo para asimilar tantos “no”, porque hablé con 24 candidatos.” D4/H/CEIP/U

Esta situación extrema nos permite profundizar en los motivos que aduce el profesorado para rechazar la posibilidad de incorporarse al equipo directivo. Para este director, además de las razones personales, considera que hay una falta de visión de centro en una gran parte de los docentes, una concepción que, como ya hemos comentado, se restringe habitualmente al aula, al ciclo, a la materia...

“[candidatos] Internos, hablé con cualquier persona que llevase más de un año en el colegio y todas planteaban, pues bueno, circunstancias personales, generalmente. También, bueno, ahí habría que rascar, porque seguramente yo percibo baja visión de centro a nivel docente.”



El docente medio o estándar, al menos en el contexto que yo he vivido, comprende su profesión como mucho hasta su ciclo, seguramente muchos de ellos su aula o su curso, y creo que falta esa visión de centro. Y esas responsabilidades que tienes para el centro con el que trabajas... Entonces, primero por supuesto que agoté todas las vías que consideré oportunas.” D4/H/CEIP/U

Algunos de los entrevistados precisamente se quejan de la falta de implicación del profesorado, en particular en las localidades donde los docentes ya están establecidos, incluso acomodados –en su zona de confort-, ya viven en el lugar que quieren vivir y han alcanzado uno de sus objetivos vitales más importantes. En estas localidades, y en particular en la ciudad de Zaragoza, parece que todavía es más difícil encontrar docentes que estén dispuestos a asumir las responsabilidades propias de los equipos directivos.

“[...] Sé que no es políticamente correcto, pero el profesorado, cuando llegamos a Zaragoza, llegamos con las ganas de tener un cierto grado de comodidad. Y no es tan fácil conseguir equipo”. D2/H/IES/U

“La gente tiene que saber que cuando critican, tienen que participar. Dile al director que tú vas a llevar esto. Haz propuestas. Entonces yo creo que hay que empezar por los profesores, quieran o no asumir responsabilidades. Porque quieras o no hay veces que hasta la jefatura de departamento es difícil de asumir. Entonces yo creo que hay que empezar por las bases [...]” D3/M/IES/U

La situación puede llegar a ser más grave, desde nuestro punto de vista, ya que se señala que las personas que aceptan puestos de responsabilidad, no siempre presentan el compromiso esperado o responden como sería deseable y la consecuencia es que la persona que ejerce la dirección se carga de una parte mayor de la tarea.

“[...] en un centro de Zaragoza la gente está asentada, tiene su plaza en la ciudad y entonces no quiere meterse en más follones. Entonces gente potente no se implica. Y claro, queda la gente menos potente que te va a decir que sí. Y claro, la gente menos potente si no tiene una implicación como la que yo exigía en un cargo de este tipo, pues es muy complicado, porque si no al final acabas asumiendo tú todo el trabajo, o la mayoría del trabajo”. D3/M/IES/U

Aunque se habla mucho de ciudades, no parece que sea un problema exclusivo del ámbito urbano o de la ciudad de Zaragoza, como vemos en la siguiente aportación, también encontramos el mismo problema en la zona rural, aunque las causas parecen tener aquí un origen diferente, la sobrecarga de tareas, el desempeño de varias funciones y responsabilidades o la falta de incentivos convierte los cargos directivos en poco atractivos. De nuevo la falta de candidaturas para la jefatura o la secretaría se presenta como una dificultad para formar equipo.

“[...] ellas no sienten lo mismo por estar dentro de la función directiva y ellas no tienen la misma, la misma sensación. Una de las compañeras, además, es tutora. Por lo tanto, pues es una carga doble de trabajo.” D10/M/CRA/R

Si pensamos cuales pueden ser las razones de esta falta de visión y de compromiso con el centro no debemos olvidar la formación inicial del profesorado que todavía se centra en el papel individual del docente, por delante del trabajo colectivo, en el marco determinado por un aula y con un grupo-clase de alumnado. Las tareas relacionadas con la organización o la gestión de los centros quedan frecuentemente en un segundo plano de su formación inicial. A veces se cree que se generará el interés con la experiencia en un proceso progresivo de aprendizaje e implicación. Al profesorado novel lo que le preocupa principalmente es su desempeño profesional



es cómo enfrentarse al proceso de enseñanza-aprendizaje con un grupo o con un aula, y cómo resolver la problemática más individualizada que le plantea su alumnado.

Algunos directores señalan a la Administración como responsable al no haber sabido aportar soluciones a tiempo. El motivo de este informe es precisamente el de medir los problemas y el de hacer propuestas para evitar que se produzcan situaciones como las que estamos viendo y lograr que de forma normalizada se incorporen a la dirección de los centros, equipos bien preparados y comprometidos en la mejora de los centros.

“Entonces, fue difícil, y tener que hablar con más de veinte personas para encontrar a dos... Pues no sé, yo creo que la Administración hay cosas que está dejando de hacer, que son sus funciones, en relación a los equipos directivos y una vez dentro...” D4/H/CEIP/U

Ya hemos visto que es importante contar con un equipo de confianza y que las relaciones dentro del equipo son complejas, pero ¿qué sucede si solo puedes contar con personas desconocidas? Es verdad que se trata de personas dispuestas a afrontar el reto, que lo aceptan de buen grado, pero el sistema en sí de provisión presenta enormes riesgos. Afortunadamente para este director, el tiempo le ha dado la razón, la decisión ha sido acertada, y la experiencia y la valoración muy positiva. Quizá debamos pensar que hay elementos, que no solemos tener en cuenta, que contribuyen a que estas situaciones se resuelvan bien: una cultura profesional común, pertenecer a una misma generación, compartir intereses, inquietudes educativas...

“La persona que ha asumido la jefatura de estudios estaba ese año en el centro, ese año, que era el de la pandemia, el de las burbujas. No estábamos en la misma burbuja. Yo esa persona sabía el nombre y poco más, pero tenía un año en el colegio. El secretario cero años en el colegio, era externo y sí que compartíamos especialidad, pero no sabía nada de él. Tenía una referencia de una amiga que trabajó con esa persona y era positiva, pero bueno fue un salto al vacío. O sea, que yo podía haber salido muy mal.” D4/H/CEIP/U

Asumir el riesgo supone que las relaciones entre el nuevo equipo sean fluidas o, por el contrario, el desencuentro continuo lleve al deterioro. La clave se encuentra, después de todo, en que el equipo comparta o no el proyecto de centro y la visión hacia donde se quiere dirigir. Además, por supuesto, las estrategias que ponga en marcha el equipo son básicas para propiciar el diálogo, crear lazos de confianza y controlar el posible estrés que se derive de las situaciones conflictivas y de la complejidad de la tarea.

“[...] lo que me he encontrado es a dos personas súper trabajadoras, implicadas, que tienen una actitud de hacer su trabajo de la mejor manera que sea posible, a las que estoy muy agradecido, porque sé también que mi ritmo es alto para mucha gente y que hasta ahora parece que estamos cómodos en líneas generales los tres. Porque, claro, nosotros hemos tenido conversaciones y hemos fomentado el ser sinceros, que haya diálogo y, de hecho, al final del primer curso juntos, pues hubo un ajuste. Hubo un ajuste, pues porque nos pusimos de acuerdo en qué frases decir para ayudarnos a gestionar el estrés. Por ejemplo, “baja el volumen”. “Baja el volumen” es que entiendo que tengas un pico emocional ahora, cálmate un poco porque no es trascendente. Es que claro, somos perfeccionistas y nos gusta que las cosas salgan bien o muy bien, entonces hay veces que el medio bien nuestro, es bien y hay que aceptar, que no pasa nada, que a máximos... una o dos cosas al año. No puedes más, entonces ha salido muy bien, pues porque creo que hemos sido también sinceros y cada uno está en el puesto que quería estar...” D4/H/CEIP/U

En el caso de los nombramientos extraordinarios es incluso más complicado. No hay candidaturas para la dirección y en ocasiones tampoco para formar parte del equipo. También cuando



las candidaturas no surgen del mismo centro, sino que se presentan desde otra localidad u otro centro, se enfrentan a un desconocimiento general, tanto del claustro, del alumnado, de las familias y en general del contexto. Pero para formar equipo, el claustro es esencial, pues de él deben salir las personas que le acompañen en la compleja tarea de la dirección y el respaldo necesario para implementar un proyecto.

“El secretario fue fácil porque continuó el que estaba. Pero los dos jefes de estudios, pues dijeron que sí, que conmigo sí”. D2/H/IES/U

“[...] tuve que hacer equipo y ahí fue mucho más difícil. O sea, el segundo equipo que tuve que montar fue mucho más complejo porque llevaba seis meses en un instituto donde no conocía a nadie”. D2/H/IES/U

“[...] suponía no conocer el centro más que de referencias y un poco por fuera [...] no tienes un equipo directivo en el que apoyarte porque había una jefe de estudios y una secretaria en el centro, que la jefe de estudios no quería estar y la secretaria sí, era una persona encantadora, muy comprometida y realmente fuimos las dos las que tiramos del centro el primer año. Y luego, al año siguiente ya sí que elegí a mi equipo directivo”. D5/M/CEIP/U

Otro elemento a considerar, que señalan algunos directivos, se refiere a los criterios de selección del equipo, evidentemente cuando se puede elegir, se apunta la necesidad de que pertenezcan a diferentes sectores del claustro (diferentes etapas, departamentos, ciclos, especialidades...) con el fin de que cada uno de ellos, de alguna manera, se sienta representado o participe en el equipo directivo y pueda aportar puntos de vista desde diferentes ángulos, pero complementarios.

“[...] tuve muy claro que la jefe de estudios tenía que ser de otra rama educativa, pues porque tienen que complementar muy bien esta parte. Entonces ella era de idioma, de inglés”. D5/M/CEIP/U

“[...] no debería ser nunca un equipo directivo en el que todas las personas sean de la misma especialidad. Yo creo que es un error muy grande el no tener esa capacidad en un equipo de diferenciar, pues, de analizar la educación desde distintas áreas. Si todos son de una especialidad, están viendo muy sesgada la capacidad de entender por qué se plantean determinados proyectos o por qué se realiza una actividad de un tipo, o porque se hacen unas cosas y no otras.” D5/M/CEIP/U

“[...] además somos tres perfiles totalmente distintos, entonces eso favorece mucho, a tener una visión de centro. [...] yo soy profesora de pedagogía terapéutica, la secretaria tiene un perfil de bilingüismo, es BRIT. Con también muchos años de experiencia docente en este centro y la otra compañera que tenía es de Infantil, pero luego se pasó a francés en Primaria.” D6/M/CEIP/U

Aunque los tres ejemplos que acabamos de ver son todos de CEIP, también encontramos el mismo criterio o parecido en esta directora de un IES.

“Además, cada uno de un cuerpo para que esté representado todo. El secretario es profesor técnico de FP, el jefe de estudios es maestro de Primaria y yo, que soy de Secundaria.” D16/M/CPEPA/U

Por otra parte, y dada la dificultad que estamos viendo para incorporar docentes comprometidos al equipo, no se deben poner demasiadas limitaciones o restricciones, porque se corre el riesgo de no encontrar candidaturas. En todo caso se debería contribuir a dar facilidades no a poner obstáculos.



Para terminar, queremos destacar que los profesionales que trabajan alrededor del equipo directivo, ese núcleo duro o núcleo de apoyo al que se ha referido alguno de nuestros entrevistados, si se implican y desarrollan el trabajo de forma coordinada, se convierten en los mejores apoyos, y forman parte de un hipotético equipo directivo ampliado. Incluso pueden convertirse en recambio de alguno de los cargos si se produce algún abandono.

“Nosotros siempre decimos que nuestro equipo directivo somos cinco: los tres de cargos, más la auxiliar administrativo, más la conserje... es oro puro, es el 70% del centro, que nos resuelve muchísimas cosas, en las que el equipo directivo no tiene que entrar.” D1/H/CEIP/SU

B) El Proyecto de Dirección

Respecto al Proyecto de Dirección nos interesaba no tanto conocer si habían elaborado o no el proyecto, sino conocer las posibles dificultades que podían surgir en su elaboración, además su utilidad no solo para lograr el nombramiento sino también como documento de planificación a lo largo de los cuatro cursos de desempeño y en caso de renovación de ocho. Se trata de saber si dan valor al documento o si se trata de uno más entre los muchos que exige la normativa y la Administración educativa.

El Proyecto de Dirección, como algunos nos señalan, marca el rumbo del centro porque indica cuales son las prioridades de la actividad directiva, qué objetivos del Proyecto Educativo de Centro se van a intentar alcanzar. También sirve para entender qué otros aspectos son secundarios. Sin un proyecto definido, como apunta una directora acertadamente, un centro se puede volver vulnerable a cualquier tipo de corriente o moda educativa a la que tanto nos hemos acostumbrado en los últimos años. El proyecto establece unos objetivos y diseña las estrategias necesarias para alcanzarlos.

“*[el proyecto de dirección]* a mí me viene bien [...] para reflexionar yo, sobre lo que es importante fijar como objetivos del centro... [...] Los centros son, pueden llegar a ser castillos de naipes.” D13/M/CEE/SU

“[...] una vez teniendo claro hacia dónde vas, haces todo el papeleo burocrático que tengas que hacer, sin perder ese rumbo. Invirtiendo todo lo que podemos en que los grupos sean reducidos, que el aula de español salga adelante, y a la vez que no se convierta en un gueto”. D2/H/IES/U

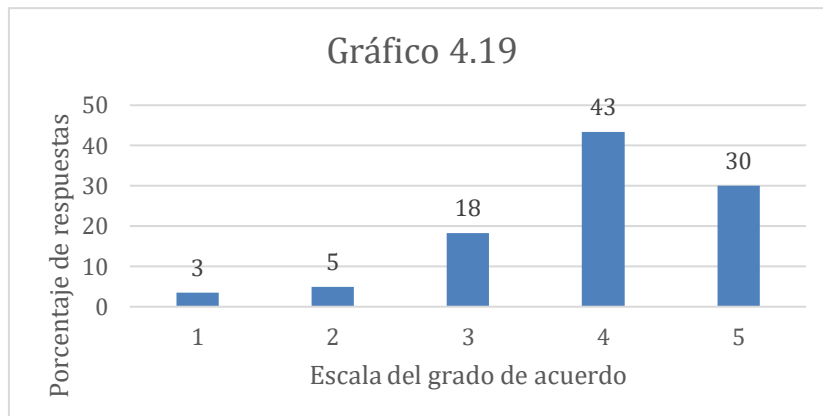
En nuestra encuesta incorporamos una pregunta: **“El trabajo del equipo directivo se basa en un proyecto claro cuyos objetivos intentamos lograr en el plazo establecido”**. En el **gráfico 4.19** hemos recogido las respuestas de forma proporcional. Como vemos un grupo mayoritario se muestra totalmente de acuerdo o muy de acuerdo, exactamente el 73% y tan solo un 8% muestra su desacuerdo. Podemos entender que efectivamente, para los equipos directivos es importante el proyecto y los objetivos que se pretenden alcanzar.

A continuación, vamos a intentar matizar esta percepción más general con las repuestas obtenidas en las entrevistas.

Un número importante de nuestros entrevistados valora positivamente la reflexión que comporta la elaboración del Proyecto de Dirección. Se trata básicamente de planificar lo que se quiere hacer, cómo se quiere hacer y cuándo se pretende alcanzar, desde la idea de centro, de conjunto. Luego, por supuesto, el día a día irá introduciendo contextos y situaciones diferentes



que condicionarán su implementación o seguimiento, pero el proyecto establece el camino a seguir.



Fuente: Elaboración propia.

“[...] si alguien tiene una idea de centro, la diseña, lo pone sobre el papel, palabras y objetivos, y responsables y temporalización, y encima cuenta con un buen equipo... llevo mucho ganado. [...] Ya tiene una idea, como una guía, como un *planning* del camino y luego le van surgiendo problemas, pero de entrada los irá encajando ya en un proyecto inicial y de la otra forma, no.” D15/M/CPEPA/U

“Yo creo que sí que es importante, es importante hacer el proyecto de dirección y te ayuda a eso, a reflexionar y decir, vale yo tengo muchas ideas en mi cabeza, pero necesito darles contenido y darles forma y enmarcarlas en un contexto que es nuestro centro. Además, contacté con... a través del proyecto Hipatia, contacté con la misma Facultad de Zaragoza [...]” D21/M/CEE/U

“A mí la verdad es que me sirve. Porque claro, como marcas objetivos específicos, tienes un límite de páginas, entonces no, claro, te dicen veinte páginas y dices, uf, eso es un montón y luego empiezas y dices que no me va a caber, pero sí que la verdad es que... claro, como tienes que marcar los objetivos a lo largo de los cuatro años pues a mí me, me ayuda como centrarme y decir, venga va, pues ahora tengo que estar con el PEC, o bueno, lo que sea..., pero sí yo creo que sí, que es útil. Y luego tuve que pensar formas que fueran evaluando un poco las familias, el profesorado... un poco del trabajo del equipo. Entonces, claro, teniendo que pensar, pues como lo podemos hacer, pues son cosas que ahora hacemos. Entonces sí, para mí sí que me sirvió, sí.” D24/M/CRA/R

Esta directora muestra su acuerdo solo parcialmente. Entiende que el proceso de elaboración del Proyecto es positivo por la reflexión que lleva consigo, pero limita su utilidad hasta ese momento. No comparte que después haya que hacer un seguimiento, incluso una evaluación de los objetivos conseguidos y una reflexión sobre los no alcanzados. No deja de ser un riesgo, si aparcamos el Proyecto una vez aprobado ¿de qué sirve? ¿qué guía tendrá el centro? ¿qué seguimiento se puede hacer?

“[...] Como documento no es útil. Es útil el proceso de reflexión ¿vale?, o sea, es útil el proceso de reflexión: que tú realmente te pares a pensar y que digas, pues yo quiero ir por aquí, yo quiero ir por allá, yo quiero ir... Pero una vez que has hecho ese proceso de reflexión, el documento no tiene ninguna utilidad. Entonces, si para hacer ese proceso es necesario hacer ese documento, pues bueno, pues adelante, a lo mejor no es necesario, pero bueno. Hasta ahí te lo compro. Pero desde luego, a partir de ahí, no.” D9/M/IES/R



“[...] realmente te sirve como el primer año. Luego, aunque sigas tu línea, pues las contingencias del sistema o de la sociedad hacen que tengas que rehacerlo muchas veces. Entonces, yo ahora, cuando quisiese volver a empezar, tuviese que retomar donde lo dejé creo que cambiaría muchísimo, muchísimo y el centro ha ido cambiando también.” D20/M/IES/R

En general, entre nuestros entrevistados, hay una visión positiva de los documentos institucionales, el Proyecto Educativo y los Proyectos Curriculares señalan los objetivos del centro y por tanto del profesorado del centro, y permite organizar el trabajo de la dirección. Es interesante que este director nos revele la importancia que tienen para él, y a la vez, nos indique que esa forma de pensar pueda ser una rareza. También, llama la atención que una parte tan importante de su tarea, el seguimiento de los documentos institucionales, no sea tema de conversación entre los directivos, mostrando con ello un cierto desinterés.

“Pues mira, yo no sé si soy raro o no, no lo sé porque estas cosas no se hablan mucho entre los compañeros, pero para mí la documentación institucional es el eje del centro. Así lo entendía desde el principio. Es más, en mi despacho tengo aquí la PGA, la Programación General Anual, los Proyectos Curriculares, el de la ESO, el de Bachillerato, el Proyecto Educativo y eso es lo que guía con su origen, el Proyecto de Dirección y en el segundo caso en el de renovación, es lo que guía mi actuación y son las líneas, ese diario que tú tienes que hacer para conseguir los objetivos que te has marcado. Para mí, la documentación institucional, que entiendo que un Proyecto de Dirección también lo es, no es papel mojado, o sea, es la guía que hace que yo sepa por dónde tengo que... que ir.” D17/H/IES/U

También hay quien considera que es un documento demasiado encorsetado y que no permite incluir el proyecto pedagógico. Además, como en la selección, la inspección valora el proyecto siguiendo una plantilla con unos indicadores y unas puntuaciones ya establecidas, si no te ciñes al guion o excedes el número de páginas, la puntuación baja y se corre el riesgo de ser rechazado.

“En el Proyecto de Dirección no tiene cabida el plantear el proyecto pedagógico porque está tan limitado a lo que dice la Administración que tienes que poner... y el número de páginas y los ítems que tienes que completar... que como te salgas de ahí, sabes qué inspección tiene unos indicadores, entonces... [...] Es que una cosa es el proyecto de dirección que tú presentas y otra la idea que tú llevas, o sea que por una parte, tú te presentas de director con una idea, pero eso no se recoge en el Proyecto de Dirección. Porque el Proyecto de Dirección, si un indicador... tienes que limitarte al guion que te dan, entonces no puedes extenderte mucho más y tienes que ajustarte a lo que te van a valorar después. Ahora creo que con LOMLOE cambiará, porque ahora ya el consejo escolar tiene mucho más peso, se supone, pero está por ver cómo lo van a desarrollar las Comunidades.” D8/H/CEIP/R

Otra cuestión es su utilidad y el uso que se hace del documento a lo largo del mandato. En la opinión de este director, el proyecto es una versión reducida del proyecto pedagógico que prioriza los procesos administrativos frente a los educativos. Además, la disponibilidad horaria para el desempeño de estas tareas se concentra en la dirección, no hay posibilidad de reparto. Es un modelo poco flexible y no permite disponer, por ejemplo, de una bolsa de horas para distribuir las en cada centro entre los docentes a criterio de la dirección, de forma que pueda haber una redistribución de tareas y responsabilidades.

“[...] a ver, hay elementos que son coherentes y nos orientamos con lo que estamos trabajando, que todo va en la misma línea, pero no es lo suficientemente operativo o no recoge todo lo que un proyecto de dirección necesita, sobre todo en la parte pedagógica. Lo que tiene más carga son los procesos administrativos. Tampoco hay suficiente distribución horaria



para que el resto de gente pueda asumir tareas, casi todo recae en el director porque va todo conectado.” D8/H/CEIP/R

Esta directora de instituto, además, nos indica que el Proyecto no es un simple trámite ya que marca las líneas de actuación en los cuatro años de mandato. Además, y esto es quizá lo más importante, es un compromiso con el profesorado, con la comunidad educativa en general y con la Administración.

“[...] si realmente es un proyecto que te lo crees y yo creo que la gente que presentamos proyecto nos lo creemos, no lo hacemos... no lo hacemos como mero trámite, quiero pensar, yo creo que sí, porque digamos que son tus líneas un poco programáticas, ¿no? Y claro, es al que te debes luego también hay un... o sea, tú adquieres un compromiso con eso, pero la Administración y el claustro y el consejo escolar también, con lo cual... quiero decir, te sirve un poco... bueno, esto habéis votado, esto tal, ahora no me podéis decir, y si no yo aquí qué pinto.” D25/M/IES/U

Al final, se trata de un documento que está supeditado al Proyecto Educativo y que se complementa con la Programación General Anual, con la Memoria y con las propuestas de mejora que se recogen al finalizar cada curso.

“[...] todo eso se recoge en el Programa Educativo, en la Programación General Anual... Ya lo vas orientando con las propuestas de mejora, la intención que tu llevas la vas orientando por ahí, pero no se recoge de manera explícita en el Proyecto de Dirección.” D8/H/CEIP/R

Partiendo de la idea de que el Proyecto de Dirección es un compromiso por escrito con la comunidad educativa, lo cierto es que hay que enfrentarse a muchos impedimentos. Entre las dificultades para llevarlo a cabo se apuntan la falta de seguimiento por parte de los propios compañeros del equipo directivo y la cantidad de problemas que hay que resolver en el día a día que obligan a dejarlo a un lado.

Como señalan estos directores, frente a la planificación está siempre la realidad que establece sus límites y sus prioridades, que en ocasiones no coinciden. Algunos hacen alusión a las urgencias, a las contingencias del día a día, pero también a la burocracia o a las instrucciones de inicio de curso que condicionan las tareas a realizar. Parece que hablemos de dos planos paralelos que no se encuentran, por un lado, el plano teórico y por otro la práctica. La teoría sería, en este caso, el Proyecto de Dirección y la práctica lo que realmente se lleva a cabo.

“[...] Claro, tú tienes un proyecto de dirección [...] luego ese proyecto de dirección tiene que ir incidiendo en todas las cosas. Y bueno, si tienes bien definidas las cosas desde el Proyecto Educativo y los Proyectos Curriculares, tus fines, tus objetivos... te permite planificar cómo vas a intentar conseguirlo. Cuando asumes una dirección tienes muchas ideas en la cabeza y muchos proyectos, además de los que tienes en el papel. Pero luego te enfrentas a la realidad”. D3/M/IES/U

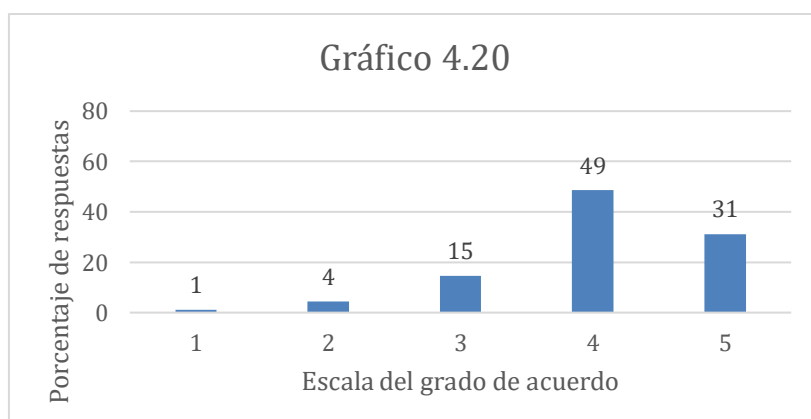
“Me parece un documento útil en el sentido de que al menos te paras a pensar en hacia dónde quieres llevar el centro, pero luego, en la práctica veo que te ves absorbido, o sea, tienes el proyecto de dirección, pero es que te lees las instrucciones de inicio de curso y todas las urgencias que van llegando y que conllevan el gestionar un centro, o sea no todo son exigencias de la Administración y burocracia, que también, pero hay otros muchos quehaceres diarios que van surgiendo, pues que la verdad que es un documento [...] del que he podido echar mano muy pocas veces.” D12/H/CRA/R



Además, si no se pacta con la comunidad escolar y solo se somete a su aprobación, no deja de ser un documento que refleja solo el compromiso de la dirección. A veces, nos encontramos, como decíamos, con que el proyecto se abandona en un cajón y deja de orientar al equipo y su función directiva.

“Estaba expresado en la PGA. Pero claro, yo elaboraba la PGA, se la daba a mi equipo para que aportaran, para que quitaran... pero mi equipo directivo no la estudiaba. Leían los datos. Entonces, claro, el proyecto como que desaparece, que va desapareciendo porque día a día van [...] apareciendo cosas y cosas, y vas solucionándolas, pero tienes que mirar siempre al proyecto, porque ese es el compromiso que tienes con la Administración, con el claustro, con los padres y con los alumnos. Los papeles desgraciadamente se olvidan. Sirven para presentarse y se olvidan.” D3/M/IES/U

En nuestra encuesta preguntamos por la opinión de los directivos ante la idea de que **“El equipo directivo tiene un proyecto que le permite adaptarse a las necesidades del entorno”**. La información la hemos recogido en el **gráfico 4.20**. Las respuestas se concentran en el valor 4, es decir, se siente muy de acuerdo con la proposición el 49%, pero hay también un 31% que se encuentra totalmente de acuerdo. La suma nos da un 80% de directivos que suscriben la idea. En todo caso, una vez más, hay un sector importante, casi uno de cada dos que, aunque señala que tiene un proyecto que le permite adaptarse, no se identifica totalmente, posiblemente encuentra alguna dificultad, como hemos visto, en las contingencias del día a día.



Fuente: Elaboración propia.

Hay una cuestión que nos parece importante destacar ¿quién elabora el Proyecto de Dirección? ¿Quiénes participan en el proceso? Veamos un par de casos singulares, en el primero, se reconoce la participación informal de algunos miembros de la AMPA y de alumnado que formaba parte del consejo escolar del centro. Y otro en el que participa un número significativo de docentes, un equipo de cinco docentes.

“[...] sí que tenía padres que les dije, oye igual me presento, y me decían, oye pues acuérdate de esto o de lo otro. De una manera más informal, pero sí. [...] Ha habido alumnos, pues que han participado, que estaban en el consejo escolar y cuando me presenté sí que me recordaban que no había puesto nada... de algo en el proyecto, o que podría poner algo sobre... [...] uno de estos alumnos era de la ESO, el resto de Bachillerato.” D3/M/IES/U

“[...] el proyecto es verdad que lo hicimos entre cinco personas que sí, que ya cuando me vi que iba a ser yo, pues fui un poco yo la que dije, bueno, si yo voy a tener que asumir una serie de responsabilidades, hay una serie de cosas que, bueno, lo hemos hecho en equipo, pero le



voy a dar estas pinceladas, ¿no? Pero vamos, que era un... No fue un proyecto totalmente personal, ni... no, fue de eso, de equipo y, además, contando con el asesoramiento de otro director, de otro... De otro instituto.” D25/M/IES/U

En otros casos, creemos que, en la mayoría, se trata de un proyecto elaborado y redactado por el candidato a la dirección. Sin embargo, cuando el equipo está ya constituido y comparte la necesidad de cambio, incorporan ideas al proyecto, recogiendo las opiniones y las ideas de los futuros miembros del equipo. Entendemos, además, que, si no se producen desencuentros posteriores, se trata ya de un proyecto consensuado y por tanto un proyecto con recorrido en el futuro.

“Presenté un proyecto de dirección muy pensado ya desde septiembre. Un proyecto que yo cada paso que hacía pues lo iba comentando con mis compañeras, nos reuníamos un poco, que siempre estaba apoyado, con el apoyo de dos compañeras para tener esa visión de forma conjunta, porque además somos tres perfiles totalmente distintos, entonces eso favorece mucho, a tener una visión de centro.” D6/M/CEIP/U

Para terminar el apartado queremos destacar que el Proyecto de Dirección cuenta con un mecanismo de evaluación. Los objetivos del Proyecto se corresponden con unos objetivos de logro y la dirección puede dar cuenta a la comunidad escolar de los avances obtenidos, curso a curso, y de los indicadores que no mejoran o no lo hacen adecuadamente. Pocos directivos nos han hablado de este mecanismo. Este director nos lo cuenta de la siguiente forma:

“Desde el primer momento en el Proyecto de Dirección esos objetivos que se marca, están desarrollados con una serie de ítems que son evaluables. [...]. Yo eso lo hago todos los claustros en final de curso y analizo y le digo al claustro pues mire usted, de 64 objetivos, no he alcanzado más que 42. Hay que mejorar aquí, esto cuidado no lo descuidemos, porque lo podemos perder, aunque lo hayamos alcanzado antes. Es objetivable y es evaluable, y para mí es fundamental.” D17/H/IES/U

C) Los contenidos del proyecto de dirección

En cuanto a los contenidos del proyecto de dirección hemos hecho una clasificación con aquellos que han ido apareciendo a lo largo de las entrevistas. Aquí nos vamos a encontrar con temas esenciales para el funcionamiento de los centros y para el desarrollo de las tareas educativas. Coincidiendo con algunos de los aspectos señalados en el capítulo tercero de este informe, destaca precisamente la importancia del papel desempeñado por la dirección de los centros educativos a la hora de señalar el camino adecuado para alcanzar los objetivos educativos.

Por otra parte, este apartado nos sirve como un buen indicador de la autonomía de la que disponen los centros y con la que actúan los equipos directivos. Sabemos que la autonomía está limitada en algunos aspectos, por ejemplo, en la gestión de personal, pero el margen de acción en otros, como la organización, la metodología o la convivencia es mucho más amplio.

Un proyecto pedagógico para el centro. En algunas entrevistas se apunta como motivo para optar a la dirección, precisamente la falta de un proyecto pedagógico que dé sentido y coherencia a la actividad educativa del centro. Se trata de centros en los que, por diversas razones, los equipos anteriores han antepuesto la gestión del día a día y han prolongado su permanencia en el puesto sin tener un proyecto coherente, sin plantearse unas metas o unos objetivos



a alcanzar. Por eso precisamente lo primero que se plantean algunos equipos cuando se incorporan es presentar un proyecto con unos principios claros.

“[...] estoy muy agradecido a la gente que lo ha llevado antes, porque creo que honestamente han hecho lo mejor que han podido y sabido y eso es digno de agradecer y gente que llevaba más de 10 años de equipo, mucho más, porque esto desgasta, no es fácil, es muy ingrato muchas veces y yo creo que lo que hay que hacer es agradecer a esas personas. Pero claro, a mí me gusta ser sincero, honesto y decir las cosas. Y al claustro, le dije, es que mi ideal es que sea lo más previsible posible. [...]Entonces, desde mi lugar y hasta donde esté en mi mano iré adelante con una serie de principios educativos sustentados en autores, en legislación, en bibliografía, que considero, desde mi punto de vista, que son los mejores hasta lo que sé hoy.”
D5/M/CEIP/U

En el otro extremo, los centros que siguen una trayectoria coherente desde hace años, precisamente lo que se proponen es una idea de continuidad, es decir, mantener y fortalecer un proyecto que viene funcionando en el tiempo y que es compartido por toda la comunidad escolar.

“[...] fortalecer aquellas áreas que son más emblemáticas [...], la psicomotricidad, la comunicación, el aula multisensorial, la autonomía personal del alumnado, la Formación Profesional...” D13/M/CEE/SU

En el marco del proyecto educativo, **la atención a la diversidad** puede ocupar un lugar fundamental

“Hay un segundo eje importantísimo en nuestro centro que es la atención a la diversidad.”
D17/H/IES/U

El bienestar de la infancia. Posiblemente como una consecuencia de los dos cursos escolares afectados directamente por la pandemia, esta directora nos indica que su prioridad es el bienestar y que el alumnado vaya feliz a la escuela. La idea además está conectada a la atención a la diversidad y con los problemas de coordinación con la orientadora por falta de tiempo.

“[...] nos hemos centrado en el bienestar de los niños. Lo primero que vengan felices. O sea, quiero decir, la documentación es importante sí, mucho, y se tiene que cumplir y todo, pero que, si se está haciendo, aunque no esté plasmado en un documento, nos sirve. Nuestra idea es que los niños vengan a gusto, que se atienda a la diversidad. Eso es uno de los objetivos que nos marcamos ya.” D19/M/CRA/R

La puesta en marcha de nuevos proyectos que incorporan nuevas metodologías. Los equipos directivos también adoptan iniciativas que impulsan el cambio metodológico. Estas iniciativas tienen que contar con el apoyo del claustro porque afectan directamente a la organización y la actividad de las aulas.

“[...] hacia la incorporación de metodologías más participativas para el alumnado, reflexión sobre la propia práctica docente [...]” D25/M/IES/U

A continuación, a modo de ejemplo, incluimos la experiencia introducida por un equipo directivo sobre trabajo por proyectos y que significativamente ha eliminado los libros de texto de las aulas. Como reconoce, no es un proceso fácil y requiere tiempo para asentar nuevas formas de trabajo y aprendizaje.



“Este es el primer año, tres años después de haber asumido la dirección, que no hay un solo libro de texto, ni uno. [...] Vamos encaminados al trabajo por proyectos. Estamos lejos, estamos muy lejos de tener un trabajo potente por proyectos, pero vamos encaminados”.
D1/H/CEIP/SU

Este otro director, desde un planteamiento más argumentativo, se propone convencer al equipo docente para poner en marcha metodologías más activas. Este es su segundo curso y confía que al final de su primer mandato empiecen a notarse los cambios.

“Metodologías activas. [...] Si enseñar a otros hace que te acuerdes más y mejor de lo que aprendes, pues vamos a enseñar a otros. Sí debatir, sí argumentar, sí practicar sobre ello, pues es que tiene que ir hacia allí. Pero es que, el profesorado mismo, va a un curso, está sentado tres horas se va, haz algo al día siguiente, no sabes nada prácticamente. Si tú lo vives, ¿por qué haces eso en tus clases? Es tremendo, no, es que lo que sirve para nosotros sirve para los demás. Entonces, ¿qué pueda costar? vale ¿que nos podamos poner un plazo? Pues bueno, de aquí a 3 años, este primer año haremos esto, el segundo... Y sobre todo por reconocernos los avances.” D4/H/CEIP/U

En el caso de los CPI con tres etapas educativas, los cambios metodológicos incluyen precisamente intensificar los proyectos interetapas, aprovechando la singularidad de su modelo y dándole así mayor coherencia.

“Convivir tres etapas tiene cosas muy beneficiosas, como por ejemplo hacer proyectos interetapas, pero sabiendo las dificultades que implica eso, distintos horarios, distintas metodologías... [...] Pero intentar hacer al menos acciones puntuales a lo largo de todo el curso que se vea que esto es un centro integrado, que están las tres etapas ¿no? Para mí, una propuesta muy importante, dentro de mi proyecto, ha sido el cambio metodológico.” D11/H/CPI/U

En una línea similar, esta directora muestra su preocupación por las discontinuidades entre etapas, de Infantil a Primaria y particularmente de Primaria a Secundaria⁵. Esta preocupación se acentúa en la zona rural, cuando el paso a Secundaria va acompañado de un cambio de localidad en una edad todavía temprana. Por eso, para ella este es un objetivo fundamental, aunque se trate de una directora nombrada por el procedimiento extraordinario y por tanto no tiene un

⁵ Esta directora de un instituto manifestaba una preocupación similar al término de la entrevista, pero sin articular en el contenido de su proyecto. En realidad, reflexionaba en voz alta sobre diferentes temas sobre los que mostraba su interés:

“[...] otra cuestión que me... que me llama la atención es el tema de la coordinación Primaria-Secundaria, a mí me falta una estructura supra, supra... que digamos, dirija esa coordinación. A nivel distritos, que tengamos una reunión oficial con inspección, equipos directivos de Primaria con equipos directivos de Secundaria para ver y trazar un plan, concreto, avalado por inspección y que sea además similar para todos. Porque si a mí centro le van a venir de tres coles, no puede ser que en cada cole le den una información y que luego en cada centro, además, hagamos la acogida o bueno, la acogida se la vamos a hacer cada uno de nuestra manera, pero sí que todo el primer trimestre no lo hagamos cada uno como se nos ocurra. No. O sea, quiero decir, tiene que haber algo... echo en falta algo sistemático a nivel... a nivel Zaragoza y pongamos Aragón, vale porque desconozco en otras provincias. [...] Y aquí, y eso a mí me está, me está faltando casi desde el primer día, porque lo he vivido, he vivido lo bien que ha funcionado esa experiencia en... juntándonos los equipos directivos, pero luego también los profesores, los jefes de departamento de Lengua, con los profesores de sexto de Primaria de Lengua para trazar unas pruebas similares, un todo, de matemáticas, de Inglés, de tal, tal. Oye un cambio radical en lo que es el tema de la transición.” D25/M/IES/U



Proyecto de Dirección explícito. A continuación, podemos ver su opinión, es un fragmento extenso, pero creemos que merece la pena recogerlo.

“me preocupa muchísimo porque estamos viendo que, aunque en los centros de educación Primaria estamos intentando ir en esa línea. En la mayoría se está trabajando el tema emocional. Ahora con la LOMLOE se nombra muchísimo tema emocional, los ODS. Perfecto, pero ¿qué pasa? cuando se llega a la ESO. Si un centro de Primaria no tiene también primero, segundo, tercero y cuarto de la ESO, me da igual o hasta segundo de la ESO, que tiene un poco de continuidad. Esos niños caen al vacío, pero caen al vacío rotundo y esto es una cosa que me preocupa enormemente, pero enormemente. [...] Sí, nos pasamos la información, hacemos la reunión de final de curso para trasladar toda la información, los informes de los tutores al orientador y al equipo, les hablamos de cada alumno. [...] El paso de información, es un instituto pequeñito al que estamos adscritos, entonces es una ventaja porque hablamos de cada niño de manera individual. Y podemos comentar, pues, incluso hacer los agrupamientos, decirles, mira, este niño te funcionaría con este porque te hace de líder positivo, bueno, eso es muy positivo para mí, pero cuando llegan allí se enfrentan a que cada asignatura se la da un profesor diferente, o sea, es otra vez lo mismo como de Infantil a Primaria, pues de Primaria a Secundaria, pero agravado, vale. Volvemos, o sea, yo ahora estoy viendo con mi hija que está en primero de la ESO, que el instituto, desde que yo estuve, no ha cambiado nada. Pero nada y digo ¿cómo puede ser que en Primaria estamos intentando tirar por metodologías activas, por situaciones de aprendizaje? Pero qué situaciones de aprendizaje se llaman ahora así, pero que se han hecho... Porque aquí, en los CRAs, además, en los coles pequeños, los rurales tenemos la posibilidad de salir a la tienda, ir a comprar y hacer una compra con los niños y manipular dinero. Vamos a ir a ver cómo tenemos un huerto escolar o hablamos con un agricultor y nos enseña, o sea, tienes muchas más posibilidades, a lo mejor con una ciudad que te cuesta salir con 20 niños por la ciudad. Pero, pero llegan al instituto y es como hace 20 años. Y a mí esto me preocupa, entonces, ahora sí que hemos hablado con el instituto a ver si podemos hacer coordinaciones, para partir de por lo menos todos los coles que estamos adscritos al instituto partir de unos mismos imprescindibles de decir hasta dónde llegamos en Primaria y donde se empieza Secundaria [...]” D19/M/CRA/R

La mejora de los resultados académicos. A partir de ahí, se señalan algunos otros aspectos que o no han aparecido hasta ahora, como son los relacionados con **incrementar las oportunidades del alumnado** o solo de forma tangencial. Los centros con alumnado más vulnerable muestran su preocupación por mejorar los aprendizajes y ofrecer alternativas formativas adecuadas, aportándoles conocimiento sobre otras realidades y ampliando sus expectativas vitales y formativas.

“El fracaso escolar, entendido como estos chavales vienen como vienen y hay que intentar que en estos seis años saquen el máximo de lo pueden sacar. Me da igual no tener un 100% de aprobados en la EVAU, me da igual si al final consigo que vayan a un grado superior y tengan su bachillerato”. D2/H/IES/U

“[...] Y luego todo lo que tiene que ver con ofrecer [...] oportunidades que no tienen... de salir, de actividades, de conocer otra realidad, sobre todo”. D2/H/IES/U

Esta directora se plantea también la mejora de los aprendizajes mediante respuestas educativas adecuadas al alumnado, aunque no muestra una gran convicción en los logros, por la imposibilidad de controlar muchos de los factores que intervienen.

“Para mí siempre ha sido lógicamente que los resultados, no solo académicos, sino que en general de los, de los alumnos o del alumnado, pues fueran lo mejor posible, sobre todo intentando pues atender a todos los alumnos cada uno con sus circunstancias, cada uno con



sus problemáticas, cada uno con sus aspiraciones... en fin, de alguna manera ofrecerles la respuesta educativa pues más adecuada a todos ellos. Eso a veces, pues... se puede conseguir y a veces no, a veces es muy complicado porque hay muchos factores que influyen en la consecución de un objetivo de esas características.” D9/M/IES/R

Hay quien pone el acento en la comunicación con las familias, precisamente para trabajar de forma conjunta las dificultades del alumnado en el momento preciso en que se presentan, sin tener que esperar a que se conviertan en insalvables y con la mirada puesta en evitar repeticiones innecesarias.

“Y luego la comunicación con las familias es muy importante. Si un alumno va mal o tiene una dificultad cuanto antes nos pongamos de acuerdo orientación, los profesores, los padres, en fin, antes se puede solucionar el problema. No en septiembre cuando tiene que repetir. Lo de repetir que ese es otro tema. ¿Nobel en septiembre, cuando el chico tiene que repetir? ¿Lo de repetir que eso? Es otro tema.” D3/M/IES/U

Con esta misma finalidad, de mejorar los aprendizajes y los resultados, este director propone cambios metodológicos que permitan que todo el alumnado, también el que tiene graves dificultades, progrese con sus compañeros en la misma aula. Se trata de una apuesta clara por **la inclusión** con metodologías que permitan incorporar todo tipo de recursos: adaptaciones curriculares, aprendizaje en grupos interactivos, tareas multinivel, aprendizaje cooperativo...

“Metodologías activas, eso va unida inclusión, que aquí hay que cambiar el chip, o sea, “no llega, no puede, repite”, “no llega, no puede, ACS”, “es que no llega, no puede a otro colegio o al específico”, no por favor. Yo sé que soy muy bruto en el resumen, vale, pero ¿entendemos el recorrido? ¿Has propuesto alguna tarea multinivel? ¿Has hecho rincones o circuitos en los que pueda recibir una actuación específica externa de alguien? ¿Has hecho alguna vez grupos interactivos? ¿has hecho alguna vez... alguna vez... ya no digo aprendizaje cooperativo estructurado, permanente, sino alguna técnica en algún momento? ¿Has potenciado la colaboración mutua entre iguales? ¿Has usado una adaptación no significativa del currículum para cambiar los criterios de calificación y ver si con solo los mínimos sale adelante?” D4/H/CEIP/U

La digitalización. Seguramente antes de la pandemia, la digitalización era ya un objetivo destacado tanto para las administraciones educativas como para los propios centros. Lo cierto es que, si reconocemos que la pandemia ha marcado un antes y un después en la educación reciente, el impulso que actualmente se está dando no es comparable a fechas pasadas, tanto por los recursos disponibles, en gran parte procedentes de fondos europeos, como por los planes de formación del profesorado. La digitalización incluye la incorporación de los recursos digitales a los procesos de enseñanza-aprendizaje, pero también se dirige a los aspectos de gestión, con el uso de nuevas herramientas y aplicaciones *ad hoc*. Los entrevistados nos cuentan que algunos de sus centros se encontraban en una buena posición para afrontar los retos del confinamiento, mientras que otros estaban aún muy alejados de lo que hubiera sido ofrecer una respuesta adecuada.

“[...] digitalizar el centro. Es que yo de verdad, cuando tuve que poner las notas en un folio que había en la sala de profesores. Que luego, ese folio lo bajaban a la secretaría y lo transcribía la jefa de secretaría, para luego el jefe de estudios en la sesión de evaluación dictárselo... Yo dije esto no puede ser.” D3/M/IES/U

Tras la pandemia y con la constatación de las diferentes brechas digitales, los equipos directivos más sensibilizados han optado por avanzar en la digitalización de sus centros. En algunos centros se ve favorecido por el nivel económico de las familias, como comenta este director.



“Pues empezamos con Secundaria, vamos a ir con los tiempos, ya metimos el ordenador en el aula, cada alumno con su ordenador. También las circunstancias del barrio lo permitían porque los padres han podido comprar su ordenador. Hemos tenido muy pocos casos en los que una familia tenía problemas para comprar el ordenador, con lo cual también era una oportunidad, y hay que aprovecharla, [...]” D11/H/CPI/U

En otros casos se trata de los primeros pasos, pero en muchos supone un impulso a un proceso ya iniciado en el pasado.

“[...] Hemos dado pasos y ahora mismo el alumnado de quinto y sexto tiene un dispositivo *Chromebook* uno a uno, uno a uno, y se va extendiendo como la mancha de aceite. Ya los de cuarto no san pedido, y ahora tienen [...] para que se los vayan compartiendo. No tenemos tanto dinero, pero siendo ingeniosos... el dinero de becas, como no hay ni un solo libro, nosotros tendríamos que devolver ese dinero [...] ... el dinero del banco de libros se invierte en los *Chromebook*”. D1/H/CEIP/SU

La participación de la comunidad educativa. La participación de la comunidad educativa, y en particular de las familias, es uno de los puntos fuertes de algunos proyectos. Desde que en 2011 se publicara el Informe INCLUD-ED de actuaciones de éxito en el que se reconocía el papel de las familias en los centros educativos como factor de mejora, se ha extendido la importancia de la participación de las familias en las aulas y los centros educativos. Las *comunidades de aprendizaje* extendieron modelos de actuación, como los grupos interactivos o las lecturas dialógicas, para la mejora de los resultados y con la participación de las familias. Es importante destacar este tipo de trabajos de investigación ya que en muchas ocasiones nos podemos encontrar con posturas contrarias, basadas en la desconfianza, que prefieren mantener a las familias alejadas. Precisamente, en base a estos criterios, estos directivos apuntan que uno de los ejes de su proyecto, señala a la comunidad, incorporando además una colaboración estrecha con la AMPA.

“[...] la participación comunitaria. Para mí es un valor absoluto y si no se puede, hay que tender a que se pueda y si se puede hay que potenciarla porque hay evidencia científica que dice que en el momento que alineas el discurso, los valores y la cultura de los docentes, la institución, la comunidad y la política educativa, que es el más difícil, pues eso funciona. [...] Participación comunitaria, nosotros tenemos reuniones con el AMPA cada 3 semanas y construimos juntos y hemos cambiado de AMPA y han sido muy diferentes las relaciones con el AMPA.” D4/H/CEIP/U

“[...] la participación de la comunidad educativa, pero en la que yo introduzco, lo que pasa es que la pandemia nos ha cortado un poquito, introduzco allí también una parte activa de las familias y de los alumnos.” D17/H/IES/U

Esta directora, además, ha priorizado la participación en la actualización del PEC. Para ello, ha dispuesto toda una estrategia colaborativa que incluye el Laboratorio de Aragón Abierto (LAAAB). La pandemia detuvo el proceso, aunque después se ha podido reactivar.

“También el fomentar la participación de toda la comunidad educativa. De hecho, por lo que empecé fue por la reelaboración o la actualización del Proyecto Educativo en... ah, porque bueno, era del año 92 o 93 y a lo mejor pues ya se había quedado un poco obsoleto. Siendo que la mayor, el 90 por 100 del Proyecto Educativo, vamos, podría estar vigente perfectamente, pero sí que bueno, pues ahí pedí ayuda al CADI, al Centro Aragonés de Diseño Industrial que, junto con el LAAAB, con el Laboratorio de Aragón Abierto. [...] y bueno, vino la pan-



demia, íbamos a empezar, vino la pandemia se tuvo que parar y ya el curso pasado lo pudimos, lo pudimos hacer, ahora tenemos ya digamos el borrador del Proyecto Educativo [...]” D25/M/IES/U

Hablábamos del papel que juegan las AMPA en los procesos participativos, esta directora de un CEIP destaca la colaboración y el trabajo conjunto con la AMPA, los proyectos compartidos, algunos auspiciados por las propias familias e incluso apunta la participación de las familias dentro de las aulas.

“Volver de nuevo a la participación. De hecho, bueno, ya hemos vuelto a las comisiones de colaboración docentes, padres, AMPA, estamos inmersos en el proyecto [nombre], que es un proyecto que surgió el año pasado del que queremos utilizar la zona colindante al centro como un aula de experiencia educativa. El huerto escolar que se inició con ellos, está un poco paralizado, pues se ha vuelto a incentivar. La participación dentro de las aulas. Es que además hay mucha acogida por parte de los padres en participar en cosas del centro que están con esa demanda constante. Entonces jolín, que bienvenido sea.” D6/M/CEIP/U

El bilingüismo. En los últimos años, se han extendido los proyectos bilingües con el modelo aragonés BRIT en los que además de dar una mayor relevancia al idioma, se utiliza como lengua de aprendizaje de algunas materias o áreas. La sociedad en general reconoce la importancia del dominio del inglés (hay programas bilingües también en otras lenguas como el francés o el alemán) como lengua franca y necesaria en el desempeño laboral, precisamente se entiende que el inglés favorece el acceso a mejores puestos laborales. Así los centros lo suelen reflejar como un valor añadido en su formación e incluso como forma de garantizar una diversidad de alumnado más amplia.

“[...] No quiero perder la diversidad por arriba, porque entonces nos convertimos en un gueto y esto no puede ser. Entonces apostamos por el bilingüismo...” D2/H/IES/U

Sin embargo, el bilingüismo no está exento de polémica en los centros ya que introduce cambios internos que pueden generar discrepancias desde un punto de vista pedagógico y también tensiones desde el punto de vista organizativo. En el caso que vamos a reflejar a continuación, el equipo directivo priorizó la función tutorial en los primeros cursos de Primaria para evitar la entrada de un número excesivo de especialistas, un criterio educativo frente a posibles intereses particulares. Esto suponía que solo los especialistas de Inglés podían ser tutores en esos cursos y además debían impartir muchas materias.

“[...] nosotros dijimos que no, si eres de Primaria y no tienes Inglés no puede ir a primer ciclo, necesitamos que el profesor de primer ciclo imparta lo máximo posible, entonces a excepción de educación Física, de la Música y la Religión, todo lo demás lo imparte cada uno de los tutores, que tenemos dos vías. Trabajan el doble, bueno, trabajan el doble, pero son tutores, conocen al alumnado y al final, es lo de siempre, o sea, ¿qué ponemos en la balanza? Hombre hay que equilibrar, pero por delante de todo tiene que estar el beneficio del alumnado”. D1/H/CEIP/SU

El director del mismo centro, comenta también otra medida implementada con la finalidad de mejorar los aprendizajes, en esta ocasión mediante la codocencia:

“[...] Esos colaboradores British están trabajando como un docente más. [...] Ellos imparten áreas, no hacen apoyos. Lo que hemos ganado con eso, es que todos los cursos de Primaria tienen muchas asignaturas desdobladas, muchas asignaturas, en todas hacemos desdobles. Hemos cambiado el concepto de apoyo, de “entro y me llevo a estos cuatro” a docencia compartida.” D1/H/CEIP/SU



Si en el caso anterior hemos visto que los proyectos de dirección establecen criterios que combinan lo pedagógico con lo organizativo con el fin de ajustar elementos que no funcionan correctamente, en el próximo ejemplo, hay una valoración positiva del programa, pero también la necesidad de introducir correcciones para mejorar los resultados en las áreas en las que el inglés es la lengua vehicular. Por otra parte, hay un compromiso por la mejora de los resultados de todo el alumnado sin distinción.

“[...] De hecho, este centro es pionero en el bilingüismo. Tenemos... la profesora que coordina el proyecto del bilingüismo, es asesora a nivel nacional, es decir, que los resultados son muy buenos a nivel de inglés. Todo es mejorable. Resultados académicos pues sabemos [...] hay que mejorar a lo mejor resultados de *Science*, sobre todo en quinto y en sexto donde el inglés... que se tienen que estudiar esos conocimientos [...] pues bajan. Sabemos que la calidad educativa va por la mejora de los resultados académicos de todos y cada uno de los alumnos, no solamente de los buenos, sino de todos.” D6/M/CEIP/U

El bilingüismo, como vemos, requiere unas adaptaciones de la organización de los centros y eso exige a los equipos directivos que adopten medidas, a veces incómodas, que afectan al profesorado, pero que permiten ajustar su funcionamiento y sobre todo asegurar el aprendizaje del idioma de todo el alumnado.

Desarrollar el trabajo en equipo del profesorado. Existen estudios tanto en el ámbito nacional como internacional que muestran claras conclusiones sobre la práctica colaborativa entre docentes. Algunas publicaciones internacionales incluso apuestan por modelos de *comunidades profesionales de aprendizaje* (Hargreaves y Fullan, 2014). Sabemos que el trabajo en equipo contribuye a la calidad educativa, pero también sabemos que necesita de estructuras adecuadas, espacios y tiempos para reunirse, que pueden ser impulsadas por los equipos directivos. Sin embargo, hay también dificultades, entre ellas, la necesidad de desprenderse de elementos de la cultura profesional que promueven el individualismo, el aislamiento o la rigidez.

Por eso, medidas como las que apunta este director que, partiendo de las dificultades, apoyan la gestión ágil o la formación permanente compartida pueden ser un buen aliado.

“[...] el trabajo en equipo del profesorado. Eso es muy importante también. A ese nivel, pues sabemos que es difícil, faltan horas de coordinación, pero claro, cuando tienes este discurso tienes que tener cuidado también porque la siguiente pregunta es ¿de dónde las sacas? [...] ¿Y qué quitas? porque las horas que estamos aquí son las que están, las que tenemos que estar. Entonces, es difícil encontrar nuevos momentos, es difícil, aunque hay que esforzarse. Pues yo creo que en septiembre y junio el tener un buen calendario y un buen aprovechamiento del tiempo, cuando no hay alumnado me refiero, eso es fundamental y yo no digo que la gente vaya con la lengua fuera, que vamos cansados o nerviosos que vamos a empezar, pero que haya un aprovechamiento del tiempo es razonable pedirlo y para eso puede haber un guion de los días, un guion de lo que vamos a hacer, compartirlo previamente a todo el mundo, que sea referente de un año a otro.” D4/H/CEIP/U

Propiciar la corresponsabilidad de todos los profesionales. En este caso, hablamos de un CEE en el que la necesidad venía marcada por asumir responsabilidades en los niveles intermedios de la organización. Es una cuestión esencialmente organizativa, pero con importantes consecuencias.

“[...] el cambio más importante fue ese, la corresponsabilidad de todos los profesionales y la participación en la organización del centro. Creo que era fundamental, en un principio, se



inició en... cuando yo estaba en la secretaría a través del *Mira y Actúa* vi unas formas organizativas, en centros como Fernando el Católico, como el Ramiro Soláns, que yo creo que son centros que... bueno, son centros que precisan una innovación educativa importantísima para llevar a cabo la dinámica de todos los días. Entonces vi formas organizativas que me gustaron, como eran las mesas de trabajo en las que participaron todos los centros. [...] entonces, por ejemplo, las auxiliares de Educación Especial se organizan ellas. Hay una autogestión dentro de unas... de una organización concreta, pero ellas son las que se autogestionan. Todos los días se reúnen, tienen una sesión de coordinación donde ellas mismas organizan, pues las ausencias que hay, las faltas que puede haber los días siguientes... Qué niños tienen que atender [...]” D21/M/CEE/U

Los proyectos europeos. Desde hace algunos años, los centros están desarrollando proyectos en el marco de las instituciones europeas que contribuyen al enriquecimiento y el aprendizaje tanto del profesorado como del alumnado. Los programas Erasmus promueven la movilidad del alumnado y de los docentes y la cooperación entre centros de diferentes países europeos.

“[...] estamos ahora muy involucrados en proyectos europeos. ¿Vale? Continuar con la acreditación Erasmus...” D13/M/CEE/SU

Mejorar los espacios educativos. Aquí se incluyen varios aspectos diferentes pero complementarios. Por un lado, se habla de un mejor aprovechamiento de los espacios interiores, aulas y pasillos, mediante la eliminación de elementos inservibles o almacenamientos innecesarios y por otro, se trata de descubrir las potencialidades de los espacios para fomentar nuevos usos educativos.

Como ya hemos comentado, los directivos se sienten cómodos interviniendo en los espacios comunes. Desde hace algunos años se viene planteando la necesidad de modificar los espacios escolares convirtiéndolos en lugares acogedores, incorporando elementos que faciliten la comodidad y el bienestar de toda la comunidad educativa. La arquitectura especializada en espacios escolares aporta nuevos conceptos pensando un tipo de escuela que favorezca el diálogo, la comunicación, el trabajo en grupo y la calidad. Los centros de educación Infantil y Primaria están cada vez más preocupados por crear espacios atractivos que permitan el aprendizaje y la convivencia.

“Espacios educativos es otra. O sea, el tercer gran elemento es el espacio físico, qué elementos hay, qué interacciones permiten, qué interacciones a nivel humano y a nivel material. El hecho de que en un aula haya una zona de experimentación o un rincón de lectura cambia las opciones que esa aula presenta, sobre todo porque la hace mucho más flexible y eso es que hay que ver el beneficio que se tiene que arrastramos un mal endémico y es que en las aulas hay un montón de espacio, de almacenaje de trastero, que más de la mitad no se utiliza y estamos perdiendo la potencialidad de convertir esos espacios en lugares de aprendizaje en los que tú puedas complementar situaciones que estés haciendo a nivel masivo o que si alguien acaba tenga un estímulo allí o facilitar rincones al estilo de infantil o circuitos de estaciones en los que vas pasando por lugares diferentes. Un circuito de estación, lo puedes hacer en las mesas del aula, pues con material auxiliar, con fichas... pero si además de eso tienes un lugar de informática, de experimentación o de robótica... Es que... vamos a meter las habilidades manuales y la motricidad fina en la escuela también, que eso a veces lo olvidamos un poco. Tenemos que cambiar el chip y ver el espacio como un aliado, al servicio del aprendizaje del alumnado o del bienestar de los que usamos este espacio.” D4/H/CEIP/U

Este CPI centra su interés en los patios y en un uso dirigido también al aprendizaje y no solo al juego. En esta ocasión la idea es crear aulas en espacios abiertos.



“Nos gustaría mucho y estamos trabajando en el tema de la reconversión de los espacios. Que el espacio no sea el aula con unas mesas y una silla sin más, y por eso estamos trabajando mucho con los patios. Los patios, convertirlos también en espacios de aprendizaje y que no sean solo de juegos y, de hecho, estamos ya modificando partes del patio para crear aulas abiertas.” D11/H/CPI/U

Por otra parte, se trata también de incorporar elementos que faciliten la convivencia entre los profesionales del centro y la comunidad educativa. La transformación de la sala de profesores en una sala de encuentros, más abierta, supone el reconocimiento de todos los profesionales que intervienen en el centro partiendo de la idea de que no todos son docentes. Con ello se intenta avanzar en entornos agradables, conseguir que las personas perciban el centro educativo como un lugar acogedor.

“[...] no había ningún sofá en el colegio, pues a coste cero con donaciones tenemos tres. Uno en la sala de encuentros que ya no es sala de profesores porque la sala de encuentro la usa todo el mundo, pues bueno, es un detalle, seguramente cuando las del personal de la limpieza entren a almorzar allí o a merendar, pues nos encontramos todos ¿no? no solo unos pocos. En el recibidor del centro hay dos, que una familia viene a buscar a alguien o hay alguien que está esperando, pues que sea un lugar amable y que te estés a gusto. Son detalles, ¿no? el espacio es muy importante.” D4/H/CEIP/U

Por último, hay ya en muchos centros, una línea de trabajo de transformación de los patios escolares, como hemos comentado, que incorpora también una revisión de los espacios exteriores, del patio con el fin de ofrecer al alumnado más posibilidades que la mera práctica deportiva. La posibilidad de aprovechar mejor el espacio, de darle nuevos usos, favoreciendo el diálogo, la reunión, la calma... Incorporando elementos vegetales y en definitiva aportándole un carácter más educativo.

“Es que el patio... tenemos un problema con los patios y es que solo se prioriza una cuestión, que es el coste cero en el mantenimiento. Y es que eso, educativamente, es un lastre increíble, porque un patio tradicional de asfalto deportivo, pues para empezar solo se pueden hacer dos y media de los cinco tipos de motricidad. Hay una carreta de estudios que dice que el género femenino está excluido en su mayoría a las zonas perimetrales y residuales, pocos usuarios usan la inmensa mayoría del espacio y muchos usuarios usan poco espacio. A nivel inclusivo permite dos o tres usos, correr en espacio diáfano. Pero no hay lugares para conversar, no hay lugares para reunirse, no hay sombra... con lo cual, con el cambio climático que estamos teniendo, es terrible. [...] Entonces la naturaleza, la vida, es que el patio tiene que dejar de ser un lugar donde recrearse para pasar a ser un lugar donde aprender a gusto. que te lo puedes pasar bien también. Pues si tienes un huerto o tienes plantas, tienes jardineras, tienes un frutal, es mucho más significativo y potente a nivel de aprendizaje participar en el ciclo completo de la vida y comerte las manzanas que plantaste del manzano tiempo atrás qué leer en la página 37 las características del manzano.” D4/H/CEIP/U

La convivencia es una preocupación fundamental de los quipos directivos. Ya hemos apuntado la participación de las familias como una vía de mejora y colaboración, pero también la convivencia se entiende como participación del alumnado en la mejora del clima del centro.

“El primero es el tema de la participación, de generar un ambiente de diálogo, de convivencia adecuado, que aquí ya existe, pero eso hay que cuidarlo. [...] Eso es fundamental, si no hay un clima de trabajo es difícil que estemos dándole al alumnado la buena respuesta educativa que requiere.” D13/M/CEE/SU



La convivencia no es exclusiva del alumnado, también del profesorado y para ello se necesita que la comunicación fluya en todos los sentidos, entre los propios docentes y entre el profesorado y el alumnado.

“[...] ya no solo me refiero con los alumnos, también con los profesores, entonces yo siempre he tenido mucho interés o he tenido muy especial cuidado en la convivencia entre todos y que haya una comunicación muy fluida entre todos. Trabajar mucho, pues eso, la labor de equipo, que todos estemos al tanto de todo, cuidar mucho también las relaciones personales que todo el mundo se sienta a gusto... Entonces eso, como te digo, son ventajas en un centro pequeño, entonces yo lo que intentaba en ese sentido era pues eso, maximizar esas ventajas ¿no? ya que somos pocos, pues por lo menos vamos a trabajar en ese, en ese sentido.”
D9/M/IES/R

La mejora del clima de centro es otro de los objetivos señalados, particularmente cuando no hay continuidad con el equipo directivo anterior y con el cambio se pretende recuperar un ambiente de colaboración. Se trata de situaciones en las que se parte de un deterioro del clima en el centro, por diferentes causas, aunque la principal sea el desencuentro entre los diferentes sectores o las diferencias internas entre los docentes. Además, este deterioro, en algunos casos se ha visto acentuado por la pandemia.

“[...] mi principal objetivo, primero, era cambiar el clima docente, el clima de centro, perdón. El profesorado se sentía muy descontento. Ha habido años muy duros aquí entre nosotros. Hemos pasado unos años de desconfianza, de conflictos entre nosotros. La falta de apoyo de la dirección. Cosas muy fuertes que han pasado. Entonces lo que quería es transparencia, un clima acogedor, positivo y luego crear, crear una, una... comunidad de aprendizaje, no solamente de docentes, sino luego también con el sector padres, con el entorno escolar igualmente.” D6/M/CEIP/U

“Uno es el de la convivencia, pues bueno, cada centro apuesta por el modelo que quiere. Nosotros apostamos por la mediación y por todas las ramificaciones que eso conlleva.”
D17/H/IES/U

Desarrollar la cohesión interna es un objetivo importante en un CRA, sobre todo si tiene muy diseminadas las aulas en localidades distantes. El objetivo se concreta en aumentar el número y la variedad de actividades de convivencia.

“[...] queríamos crear más cohesión entre las cuatro localidades, ya que como los tres que formamos el equipo llevábamos unos años ya en el CRA, pues veíamos como mucha separación entre localidades. Entonces uno de los objetivos prioritarios era, pues eso, era crear más sensación de CRA. De ser un mismo colegio, pero en cuatro localidades. Otra cosa, pues un poco unido a ese objetivo era realizar convivencias cada trimestre, que ya se hacía anteriormente a la pandemia, y luego realizar una salida todos juntos una vez al trimestre, que una de las localidades es unitaria. Entonces, claro, nos parece muy importante que se vean, que se vean los niños básicamente. Y luego pues otros objetivos, pues cosas como... crear un huerto escolar, crear un proyecto de huerto escolar ya siendo colegios rurales, claro, pues tenemos todo a nuestro alcance para hacerlo.” D24/M/CRA/R

Potenciar los proyectos de ayuda entre iguales. Hay directivos que, a partir del contexto social y cultural de su alumnado, perteneciente a sectores de población vulnerable, construyen un proyecto basado en la convivencia y en dinámicas que desarrollan la ayuda entre iguales.



“[...] Aquí, en este centro [...] una situación social y económica muy compleja. Con lo cual tus líneas de trabajo [...] tiene que ser otras. Entonces pones muchísima fuerza en todo lo que es de convivencia y actividades y dinámicas de ayuda entre iguales.” D2/H/IES/U

También, en algunos centros, se hace necesaria una revisión del Reglamento de Régimen Interior por estar totalmente desfasado, ya que mantiene un criterio punitivo y no aplica modelos de resolución de conflictos basados en criterios educativos.

“En un primer momento, convivencia. En un primer momento había un Reglamento de Régimen Interior que estaba que se aprobó, que se dio a conocer y tal entonces había que cumplir ese reglamento. Pero el reglamento no es “lo haces, lo pagas” que era a lo que se estaba acostumbrado. Entonces ahí cuesta que sea educativo. Entonces no se pues introducir otras formas de solucionar los problemas... y en un primer momento yo creo que en lo que me centré fue en el tema de la convivencia.” D3/M/IES/U

Además, hay directores que se plantean la convivencia, en la complejidad de sus centros, como una dificultad que puede surgir entre alumnado de origen diferente. Por eso, su objetivo es el desarrollo de un clima de respeto entre el alumnado entre sí y también entre el alumnado y el profesorado.

“[...] Yo llevo unos cuantos años diciendo todos los días “la ley de la calle no va a entrar en el instituto”. Cómo os relacionáis, cómo os tratáis, cómo os habláis en la calle, en vuestro mundo, vale. Pero aquí vais a aprender otra cosa, aquí vais a aprender conmigo, con el equipo directivo, vais a tener una respuesta distinta”. D2/H/IES/U

La evaluación. A lo largo de las veinticinco entrevistas hemos hablado poco de evaluación. Ha sido un tema que ha parecido de forma tangencial, pero pocos directivos se han referido a los procesos de evaluación tanto del alumnado como de las diferentes funciones y tareas desarrolladas por los equipos directivos.

Esta directora nos habla de procesos de evaluación interna que empiezan por el equipo directivo, precisamente porque parten de la ejemplaridad para eliminar suspicacias y reducir resistencias. Su objetivo es poder implementar en el futuro prácticas educativas en todos los sectores.

“en el segundo trimestre queremos empezar con lo que es la evaluación interna. Entonces, la propuesta que yo llevaba en el equipo directivo [*no se entiende*] importante para esa transformación de centro, pero además que empezase por nosotras, por el equipo directivo porque si no... todos los procesos de evaluación interno son durillos. Entonces prefiero empezar por nosotros para, para establecer los cambios que sean necesarios y lo que también tengo claro, qué me mantendrá mientras sí que tenga apoyo de los compañeros. En el momento en que vea que no, que hay algo que no funciona y que no cuaja, pues me iré y dejaré paso a los que vengan y tengan ideas nuevas. Yo creo que es lo más, lo más coherente.” D21/M/CEE/U

Este director, sin embargo, nos señala la importancia de la evaluación en su Proyecto de Dirección.

“No solo se debe evaluar y ese es el cuarto eje, la evaluación y la autoevaluación. No solo nos debemos evaluar los docentes, sino que hay que evaluarse también los alumnos y las familias.” D17/H/IES/U



Incorporar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Este centro se plantea la incorporación al centro de los objetivos desarrollo sostenible, utilizando materiales fungibles y otro tipo de medidas.

“[...] con la Agenda 2030 era el... Pues analizar desde la adquisición de materiales fungibles, renovación del edificio y demás, teniendo en cuenta el desarrollo sostenible, pues la contratación también pues dar preferencia a cooperativas frente a empresas constructoras que tienen una política laboral x. Desde eso a... bueno, solicitar auditorías energéticas [...]”
D25/M/IES/U

La inserción laboral es un objetivo para aquellos centros que trabajan con alumnado que abandonan el centro a una edad en la que el siguiente paso ya no es formativo sino más de carácter profesional. En centros, por ejemplo, de Educación Especial, se trata de una preocupación destacada, no solo en cuanto a la búsqueda de empleo, sino también y dependiendo de cada caso, de la posibilidad de ofrecer alternativas que se adapten a sus necesidades como continuar en un centro ocupacional, en un centro de día o en una residencia, valorando en cada caso la mejor opción.

“[...] estamos muy involucrados en el tema de la inserción socio-laboral del alumnado. Tenemos dos alumnas limpiando en el colegio [...] dos personas con discapacidad.” D13/M/CEE/SU

D) El proceso de renovación

Transcurrido el periodo oficial de cuatro cursos, algunos directivos se someten al proceso de renovación, no todos, exclusivamente aquellos que quieren continuar desempeñando la tarea de la dirección. Hemos visto además en los datos proporcionados por la Administración educativa que se trata de una pequeña parte.

En este nuevo proceso deben presentar un proyecto de dirección renovado y someterse a la evaluación de sus propios compañeros y compañeras. En nuestra cultura profesional apenas se ha desarrollado la evaluación del desempeño, ni en las tareas docentes ni en las tareas directivas, en realidad debemos reconocer que nos falta mucha cultura evaluativa. Por eso no suele ser un trámite agradable, para los evaluados porque se someten a la valoración de los demás y para los evaluadores porque deben contar con criterios adecuados e información suficiente para emitir una valoración justa. Por eso para algunas personas se convierte en un momento difícil, no exento de cierta inquietud e incluso de tensión.

“Tengo que poner un claustro en el que tengo que contarles a mis compañeros, cómo es mi plan de autoevaluación. Y además me tengo que salir para que me evalúen y realmente... primero porque es un día difícil para mí [por motivos personales] [...] y luego porque digo, ostras, y si me critican [...]. A ver, que tienen que criticarme porque la disidencia es lo más [...] enriquecedor. [...] pero lo voy a pasar mal [...] si no hay nadie para equipos directivos, pero para qué hacer esta tontada, pero bueno, hay que hacerlo.” D13/M/CEE/SU

Por eso, y evidentemente por otras muchas razones, en algunos casos, después de un periodo prolongado (nueve años) la idea es retirarse al aula y no renovar:

“[...] estoy muy cansada, estoy muy cansada, mucho.” D9/M/IES/R



E) Los procedimientos extraordinarios

Como hemos visto, en las convocatorias anuales, el procedimiento extraordinario se ha convertido en un procedimiento muy habitual por falta de candidaturas. En el capítulo anterior hemos podido contar con datos para poder cuantificarlo y analizar su distribución por provincias y características de los centros. Las cifras nos permiten dimensionar el fenómeno, aquí hemos querido recoger un poco más a fondo las circunstancias y condicionamientos que se dan entre estos directivos.

Presentamos a continuación la descripción que nos hace uno de los entrevistados de los diferentes momentos del proceso, destacando el papel de la inspección en la elección, entre los miembros del equipo docente, el que considera mejor candidato. Evidentemente ni todas las circunstancias ni todos los centros son iguales, asimismo los procesos pueden ser más sencillos o más complejos. En todo caso lo que destaca es que se trata de un proceso encadenado, como nadie presenta candidatura, la inspección busca entre el profesorado aquel que considere que es el más adecuado o vaya a ofrecer menor resistencia, lo nombra, y este a su vez, debe nombrar a su equipo siguiendo la misma pauta.

“Me metieron, me metieron. [...] como estos puestos no los suele querer casi nadie, pues vino un inspector... Ese inspector empezó a entrevistarse con el profesorado. Y al final hizo una terna, de esa terna nos volvió a entrevistar, volvió a entrevistar a los jefes de departamento en ese momento y un día [...] llamó la directora provincial y dijo: “Te nombro director” y yo le dije “¿Y cómo nombro al equipo?”. Y me dijo “Pues igual que yo te he nombrado a ti, tú nombras a tu equipo”, así con el dedo. Y le pregunté “¿se pueden negar?”. Y me dijo: “Se pueden negar, pero diles que no se pueden negar y ya está” ...” D2/H/IES/U

Descubrimos además que tras los nombramientos extraordinarios se esconden realidades complejas. No siempre se trata de un nombramiento forzado, algunas de las entrevistadas, que llevan varios cursos con nombramiento extraordinario, señalan que desarrollan la tarea directiva con mucho agrado, como un reto profesional. Lo que es más significativo, es que no presentan proyecto, no porque no quieran desempeñar la tarea directiva, sino porque no cuentan con un equipo de confianza que los acompañe. En los dos comentarios que reproducimos a continuación, vemos que en uno de los casos los compañeros de su elección no tienen estabilidad en el centro y por tanto no tiene garantía de continuidad, y en el otro, por el contrario, no cuenta con compañeros o compañeras con la sintonía y la confianza necesarias para trabajar de forma conjunta.

“[...] pues a mí sí que me gusta la función directiva y, de hecho, por eso hice el curso en su momento, pero también tengo claro que me gusta la función directiva acompañado de un equipo estable y que permita un trabajo continuado, un trabajo de confianza y las decisiones consensuadas, más allá de un liderazgo unipersonal”. D10/M/CRA/R

“[...] Pensando que, ya que me lanzaban ese reto de que, si no quiere nadie más, tú que eres definitiva, tú que estás aquí con un compromiso de continuar, coge este reto y ponte de directora”. D15/M/CPEPA/U

Otra realidad que se esconde tras los nombramientos extraordinarios es la del director novel que antes de dar el paso a presentar proyecto quiere experimentar si la experiencia le resulta satisfactoria o no. Se lo plantea, así como una fase provisional o una fase de prueba. Veamos como lo cuenta este director, aunque él al final presenta proyecto, sin embargo, sus compañeros



y amigos más experimentados, le sugieren que antes de dar el paso pruebe por procedimiento extraordinario.

“Sí, lo presenté [*el proyecto de dirección*] porque mi idea era darle estabilidad al centro. Hablé con compañeros y amigos que están en equipos y me dijeron que fuera, pero [por procedimiento] extraordinario, que no hacía falta proyecto. Que podía estar un año y probar a ver qué pasaba. Y sí, podría ser una opción...” D4/H/CEIP/U

Una de las preocupaciones, a las que quería responder este informe, era a la falta de candidaturas y al exceso de nombramientos extraordinarios. Se trataba de entender por qué el profesorado no quería implicarse en las tareas directivas y por qué eran nombrados en muchos casos *a dedo*, utilizando una expresión peyorativa, pero muy usual en los ámbitos educativos. Como acabamos de ver, algunas de las respuestas son bastante razonables, ya hemos visto que la falta de un equipo estable lleva a docentes dispuestos a dar el paso, que sí querrían presentarse, a no hacerlo.

Otro dato, tan importante como este, es que desempeñan su labor desde la responsabilidad y la implicación con el proyecto educativo de centro. Podemos destacar, a pesar de lo que se pueda pensar, que desarrollan la función directiva de forma comprometida y no de forma obligada y así lo percibe también la comunidad educativa del centro.

“[...] a la comunidad educativa no le afecta, o sea, ellos saben que las personas que estamos ahora en el equipo directivo o que han estado hace diez años son personas comprometidas con el proyecto de centro. No tienen miedo a que de repente no haya nadie que lo asuma, porque saben que por encima de todo eso estaría nuestro compromiso personal y que alguien lo asumiría.” D10/M/CRA/R

En este caso que vamos a comentar ahora, la directora no cumple los requisitos para poder presentar proyecto, pero ante la falta de candidaturas se ofreció a la inspección. Por tanto, no hablamos de una situación forzada sino de un ofrecimiento voluntario, en este caso además por un interés personal, con la finalidad de mantenerse en su localidad de residencia.

“[...] Realmente yo no he hecho equipo, quiero decir, yo no me he presentado. Yo me he ofrecido ¿vale? Y tengo nombramiento excepcional por un año, que el año pasado lo volvieron a renovar por dos casuísticas. Una porque yo aprobé las oposiciones en el 17-18, por lo tanto, no puedo ejercer la función directiva, no cumplo los requisitos y dos, nadie aquí, en este centro, presenta proyecto. Bueno hubo una vez que se presentó un proyecto, pero lo echaron para atrás y entonces pues al final, como el director que estaba, quiso dejarlo, pues yo me ofrecí porque me interesaba.” D7/M/CPI/R

Si no hay un proyecto de dirección y tampoco hay garantías de continuidad ¿qué consecuencias puede tener para el centro esta situación de provisionalidad? En principio se siguen los objetivos del Proyecto Educativo de Centro, se sule el Proyecto de Dirección, aunque es verdad que se mantiene la incertidumbre de que cada año puede haber un cambio y no hay posibilidad, por ejemplo, de preparar una transición, un traspaso.

“Seguimos con unos objetivos que cada año revisamos en el proyecto educativo de centro. Intentamos mejorarlos, pero sí que vivimos cada año con la incertidumbre de quién va a estar de director, quiero decirte que yo empecé interina aquí, que había también una directora nombrada así a dedo. Siempre hemos estado cada año con la incertidumbre ¿Qué va a pasar al año que viene con el equipo directivo? Porque nadie quiere entrar en este equipo, es muy difícil coger gente.” D7/M/CPI/R



Si, como hemos visto, los directivos que presentan proyecto tienen dificultades para encontrar un equipo, en estos casos la dificultad aumenta, ya que de un curso a otro puede cambiar todo el equipo o una parte significativa. Esta falta de estabilidad es probablemente uno de los mayores problemas para los centros. Este Consejo Escolar de Aragón ya puso de relieve en el informe sobre los centros educativos de las áreas rurales su preocupación por la falta de estabilidad del profesorado y sus consecuencias en la continuidad de los proyectos educativos, vemos ahora que también afecta a otros elementos de la organización como es la dirección.

“[...] Yo empecé el año pasado en el 20-21 con una jefa de estudios y con una secretaria que continuaba en el equipo ¿vale? Y dijo que... consiguió aquí la plaza y que quería hacer eso. Entonces costó encontrar una nueva secretaria y si al año que viene, por ejemplo, siguiera yo, voy a tener ese mismo problema con la jefa de estudios que está muy a gusto en el centro, pero bueno, el estrés que supone estar aquí y el trabajo pues, pues dice, pues si no puedo estar aquí con otro tipo de comisión, pues igual no estoy en el equipo directivo, no quiere estar, entonces habrá que buscar una de Primaria y va a ser difícil.” D7/M/CPI/R

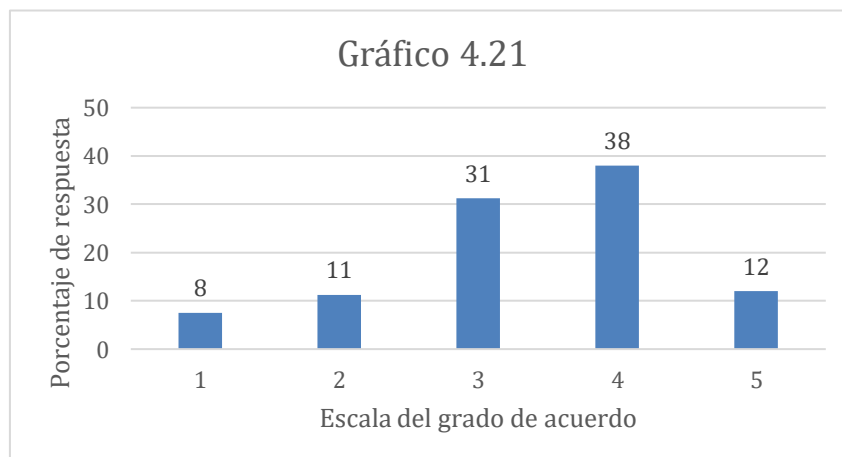


4.8. La formación específica para la dirección

Ya hemos visto anteriormente, en concreto en la ponencia de Joaquín Conejo –jefe de la unidad de formación de profesorado y coordinación educativa- y en la tercera parte sobre la función y el desempeño de las direcciones escolares, la importancia de la formación específica para la dirección y la evolución y los cambios normativos que se han ido sucediendo en las últimas décadas. Ahora recogemos la opinión de directores y directoras sobre la formación recibida y sus propuestas de mejora a partir de la experiencia y de las valoraciones que hacen.

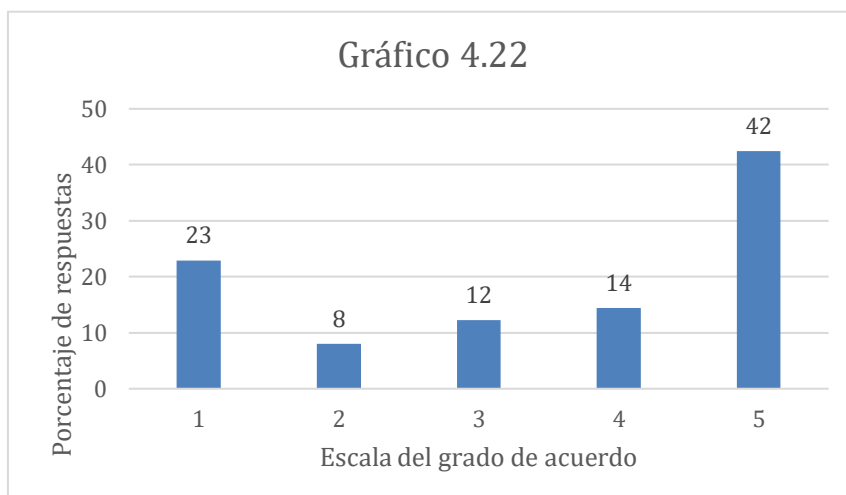
Lo cierto es que, como vamos a ver, con los cambios que se han registrado en los modelos formativos, las opiniones que vamos a recoger se refieren a cursos y programas diferentes. Intentaremos diferenciar cada una de las opiniones recogidas y ver si en las valoraciones se recogen o no mejoras en estos cambios. Además, algunos de nuestros entrevistados nos dicen que no recibieron formación alguna, porque fueron habilitados por su experiencia previa.

De hecho, entre nuestros encuestados planteamos la pregunta de **si contaban con una formación adecuada para el desempeño de las tareas que realizan en el equipo directivo**. En el **gráfico 4.21** hemos representado el porcentaje de las respuestas. Destacamos que la mayor parte de las opiniones se concentran entre los valores 3 y 4 (la \bar{X} es de 3,36 y la σ 1,07) lo que podemos interpretar como que cuentan con formación, pero en todo caso hay carencias importantes. Un 19% (la suma de 1 y 2) no consideran que tienen la formación adecuada, el 31% se sitúa en una posición intermedia (no están de acuerdo ni en desacuerdo) y solo un 12% se consideran totalmente de acuerdo con que su formación es adecuada.



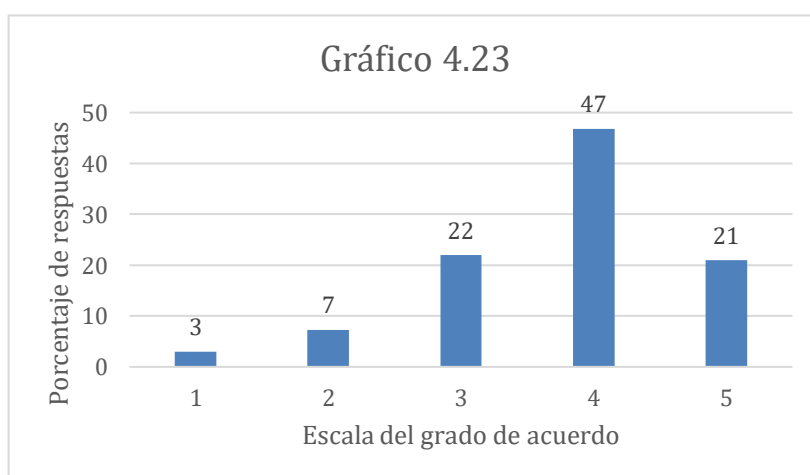
Fuente: Elaboración propia.

Otra de nuestras preguntas intentaba concretar más la formación recibida, haciendo referencia a **la realización de algún curso específico de dirección**. En el **gráfico 4.22** hemos representado el porcentaje de las respuestas. El porcentaje más elevado lo representan aquellos directivos que muestran su total acuerdo, el 42%. Si añadimos también el 14% que muestra un acuerdo alto, podemos concluir que en torno al 56% ha recibido una formación específica (la \bar{X} es de 3,45 y la σ 1,62), algo más de la mitad. Sin embargo, si lo comparamos con la gráfica anterior, podemos deducir que un porcentaje significativo que ha recibido la formación específica no cree contar con la formación adecuada.



Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de aclarar estas posibles discordancias, preguntamos a nuestros encuestados **si creían tener las competencias necesarias para el desempeño de la función directiva**, entendiendo que al hablar de competencias incluíamos aspectos que van más allá de la formación, como son conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes. En el **gráfico 4.23** aparecen recogidos los porcentajes de las respuestas. En esta ocasión el grupo más numeroso, el 47%, se concentra en un grado de acuerdo alto, pero no en el totalmente de acuerdo que se queda en un 21%, aunque los valores se concentran en el mayor grado de acuerdo el 68%. La \bar{X} es de 3,76, la más alta de las tres, mientras que la σ es de 0,96 la más baja, lo que nos muestra una menor dispersión de los valores). Destacamos, por último, que hay un 10% de respuestas que se encuentran en los valores de desacuerdo y que por tanto nos transmiten su falta de competencia para desempeñar el puesto.



Fuente: Elaboración propia.

Seguimos, ahora con la información obtenida en las entrevistas y con aquellos que han hecho la formación anterior a la establecida en el Real Decreto 894/2014 y que dependía tanto en su diseño como en su implementación de la inspección educativa y de la red de formación. En ella destacan numerosas carencias, algunas importantes, entre otras la ausencia de directores y



directoras en activo entre los ponentes, lo que se interpreta con una formación alejada de la práctica cotidiana y de los problemas habituales.

“El curso que yo recibí de formación de directores dejaba mucho que desear. Era un curso totalmente teórico impartido por inspectores. En ningún momento nadie, ningún director de ningún centro ni ningún equipo directivo nos dio parte de esa formación, con lo cual era totalmente teórica.” D5/M/CEIP/U

En este primer comentario que hemos recogido, aparece ya uno de los temas que va a ser recurrente en las valoraciones, la distinción entre teoría y práctica, y un criterio muy compartido que considera más importante los conocimientos prácticos que los teóricos.

Este director considera que hay un error de partida, un error de diseño, el curso debería partir de las necesidades del puesto y para ello lo más oportuno sería hablar con los directivos y conocer sus inquietudes. Posteriormente una directora considera que cualquier curso pensado para directivos debería incluir unos componentes básicos y unas herramientas esenciales.

“Pero es que estamos muy equivocados que tenemos que empezar, poner el foco en las necesidades del puesto de trabajo. Y ni en ningún otro sitio. Porque si no nos estáis formando para cosas que no vamos a usar, que no nos sirven en nuestro trabajo, por lo tanto, qué os parece si empezamos haciendo las que nos van a servir. Y eso, pues claro, cualquiera que empiece un equipo directivo y más los que empiecen de cero te pueden listar cosas que necesitaron usar y no sabían hacerlas. Y eso es una hora de grupo de discusión. Y en una hora con cinco personas lo tienes. Es que es tremendo, o sea, es negligente.” D4/H/CEIP/U

“Y yo creo que ahí la propia Administración debería asegurar un mínimo, un colchón, es decir, tú vas a empezar y es importante tu kit de bienvenida, toma, vas a ser director, pues toma esto, [...]” D25/M/IES/U

Otro aspecto previo, en el que insistiremos más adelante, es el propio modelo formativo, que responde a una concepción muy escolarizada (ya lo comentó Antonio Bolívar en su ponencia) y se basa en un curso específico, presentado de forma tradicional con un programa cerrado y muy definido, con unos contenidos impartidos por ponentes especializados y una disposición física, real o virtual, de aula. Probablemente, un diseño más colaborativo con un formato que incluya otro tipo de dinámicas más participativas sería más adecuado e incluso atractivo. Un modelo formativo en el que los directivos puedan intervenir más, planteando sus dudas y dificultades, es decir, un planteamiento metodológico distinto.

Destacamos que los directivos indican que sus críticas se hacen desde el reconocimiento y el respeto al diseño y al trabajo desarrollado y no desde la descalificación. Se trata de mejorar la formación para mejorar el desempeño.

“[...] yo creo que la Administración lo hace con la mejor voluntad, eso vaya de entrada.” D13/M/CEE/SU

“[...] y sé que las personas que estaban detrás del curso se esfuerzan en mejorar, porque las conozco y no es una megacrítica.” D4/H/CEIP/U

En el marco de la cultura profesional se ha ido configurando, a lo largo del tiempo y de forma colectiva, compartiendo y conformando enfoques y puntos de vista comunes, una visión práctica de la pedagogía y de la educación que ha huido con frecuencia de las grandes teorías y concepciones educativas para desarrollar un conocimiento tácito o una reflexión en y sobre la práctica (Polanyi, 1967 y Schön, 1983, citados por Fernández Enguita, 2014). Es decir, que buena



parte del conocimiento que los docentes aplican en sus aulas no se adquiere en los libros, ni en la formación, inicial o permanente, sino a través de la experiencia y como resultado de dar respuestas adaptativas a las cuestiones que se le plantean o se le presentan cotidianamente. Estas respuestas se configuran muchas veces en procesos de ensayo y error mediante la interacción con el entorno. Para algunos de nuestros entrevistados sigue predominando esa visión práctica de la formación, alejada de la construcción teórica, como si solo hubiera una práctica posible, y esta además no fuera el reflejo de una concepción teórica previa.

“Lo que determina tu formación, tu capacidad, es el día a día [...] y son las gestiones que vas resolviendo día a día, que te van dando una experiencia, aunque es verdad que muchas veces no hay dos situaciones iguales, pero sí que vas viendo ya procederes que te vas quedando.”
D1/H/CEIP/SU

“Vamos a ver, voy a ser muy sincero ahora mismo si me pongo a pensar en el curso, me acuerdo de [*nombre de un ponente*], un director que vino de Madrid, estuvimos 5 horas con él que nos supieron a poco. Porque se presentó allí un director, un igual, que hizo lo que estoy pidiendo, que nos dio herramientas para problemas reales y, además, pues el tío habla muy bien [...]” D4/H/CEIP/U

En cuanto a la formación específica para la función directiva, como ya se ha comentado en capítulos anteriores, la formación en los últimos años es obligatoria, pero en el relato de algunos de los entrevistados se señala que, antes de que así fuera, a la falta de experiencia, se sumaba también la falta de formación, lo que hacía todavía más complejo el desempeño de la dirección. Estas directoras precisamente nos indican que la experiencia previa en algún cargo directivo es esencial, puede ser en jefatura o secretaría, pero también hay quien destaca el valor de otras coordinaciones y responsabilidades.

“[...] pero sí que no hubiera accedido nunca a la dirección si no hubiera sido por haber estado de equipo directivo previamente, yo lo considero fundamental.” D5/M/CEIP/U

“[...] enseguida llevé el Comenius, el [*nombre del centro*] televisión, me metieron a coordinar lo que teníamos antes de PIBLEA, que era el plurilingüismo, otro año estuve de COFO...”
D25/M/IES/U

De hecho, como acabamos de ver, en el marco de una concepción, que muchos directivos comparten, como un proceso progresivo de implicación en el centro educativo, se concibe la llegada a la dirección tras un recorrido por otros puestos de menor responsabilidad, desde tutoría, coordinación y otras tareas asignadas, hasta la secretaría o la jefatura de estudios. Esta visión, se basaría en un modelo escalonado de compromiso, que permite un aprendizaje gradual basado en la práctica y que contribuye a la continuidad y a la consolidación de los proyectos educativos de los centros.

“[...] yo creo que nadie debería acceder a esa dirección sin haber pasado por otros compromisos anteriores en el centro. Es muy importante ver el centro desde todas las partes, como coordinador, como parte del equipo directivo, y luego bien, plantéate acceder a una dirección, pero directamente yo no se lo aconsejaría a nadie.” D5/M/CEIP/U

“[...] la implicación en coordinación de etapa, biblioteca, otras responsabilidades, llevaron a que me propusieran como jefa de estudios y luego ha sido todo un proceso natural.”
D13/M/CEE/SU



De la misma forma quien se ha visto obligado a asumir la dirección sin pasar por puestos intermedios o por un equipo directivo, por responsabilidad o por compromiso, valora negativamente el acceso precipitado sin haber pasado previamente por puestos intermedios de responsabilidad que le hubieran aportado una mayor experiencia.

“[...] me hubiera gustado que hubiera sido más pausada la trayectoria. Tener más años de estar en el aula, haber pasado por más roles, porque sí que es verdad que sí que he pasado por el rol de tutor, pero solamente un año, luego de especialista. Entonces, me hubiera gustado vivir con más calma cada una de las etapas. Antes de asumir ese rol.” D12/H/CRA/R

“[...] quizá me vino demasiado pronto, hubiera estado mejor terminar de asentarme y luego haberla cogido, pero bueno.” D15/M/CPEPA/U

Además, desde este punto de vista se entiende la preparación para la dirección como un proceso práctico y complejo, como una etapa de una carrera profesional en la que a través de la experiencia se van desempeñando diferentes funciones que terminan o culminan precisamente en el desempeño de la dirección. Y, por tanto, la formación ocupa un lugar secundario cuyas aportaciones no parecen tan relevantes.

“Como ya había estado ocupando cargos no tenía la obligación de hacer el curso, pero sí que lo quise hacer. Pero la verdad es que tampoco me aportó. A ver, hubo cosas concretas.” D3/M/IES/U

“[...] te sirve para bien poco, lo que te sirve para ser directora [...] es haber pasado primero por [...] la jefatura de estudios, el haber estado cercana a equipos directivos anteriormente, pues en puestos de coordinación, el tener una buena relación con la Dirección Provincial de Educación.” D13/M/CEE/SU

Nos parece muy interesante que esta misma directora señala la importancia que tiene el desarrollo de una formación propia, podríamos decir, autoformativa o autodidacta, personalizada, basada en las necesidades y en los intereses que se van generando en el marco de la propia actividad y experiencia.

“[...] tenemos que leer un poco más que los demás [...]. Y me ha servido mucho más leer artículos o leer libros sobre gestión de centros que la formación que me ha hecho el Departamento.” D13/M/CEE/SU

Los cursos se valoran sobre todo en base a las expectativas y a los conocimientos previos de los futuros directivos. Por eso podemos encontrar valoraciones que se sitúan en los dos extremos, tanto positivas como negativas. A continuación, reproducimos los comentarios de una directora novel (sin apenas experiencia previa) y que apenas lleva unos meses en el cargo y que valora de forma favorable toda la formación recibida, el curso específico de dirección y el de gestión económica GIR.

“[...] sí es útil, sobre todo cuando ya sabes que es que vas a asumir la dirección ya entonces es un bombardeo de información. Sobre todo, muchos campos, pero sí que te ayuda a decir, voy a asumir esto y voy a necesitar todas estas cosas. Y luego todos los ámbitos, no solamente de gestión, de comedor, económica administrativa, ese carácter pedagógico que tiene que tener un director o directora.” D6/M/CEIP/U

“Es que me gustó todo, me gustó todo. Lo que menos la gestión económica. Porque, además, el GIR académico. No el económico perdón, decía, buf, no entiendo nada, claro. Luego de GIR, sí que hemos hecho una formación posterior, terminamos el lunes pasado, la jefa de estudios y yo, la compañera, también hace el GIR económico. Entonces nos estamos formando, [...]



vamos a seguir continuamente formando, porque vas a coger esto y seguramente para el año que viene habrá que volver a hacerlo o habrá que hacer otra formación.” D6/M/CEIP/U

Esta directora tiene un perfil similar, lleva poco más de un curso en la dirección, aunque fue tres años jefa de estudios en el CPI. Su valoración se enmarca también en una visión positiva y enriquecedora.

“A ver, fue dura porque íbamos sábados y después, unos miércoles por las tardes, pero la mayoría de las sesiones estuvieron muy bien. Menos una o dos que sobraban, estaba bien montado. Creo que tienen que ser presencial. Es mejor que online. Y te hacen, pues tener, pues... el funcionamiento de la legislación, los permisos o de familias separadas, bueno. Un poco todos los protocolos que tienes que tener en cuenta por lo menos te dan pinceladas para saber dónde acudir.” D7/M/CPI/R

Hay quien constata, desde un análisis que parte de la formación inicial, un déficit formativo previo que se refleja en la opinión de que los docentes en general no estamos bien preparados para una tarea compleja como es la función directiva, destacando las carencias sobre todo en conocimientos y habilidades relacionadas con la gestión, la planificación e intervención, comunicativas, curriculares, etc. La formación de Grado y antes de Diplomatura en el caso del magisterio, y la formación que aporta el Máster actual o el CAP anterior, no destaca ni destacaba por el énfasis en los aspectos organizativos y de gestión, y mucho menos de liderazgo.

“[...] no estamos preparados como directores. Porque el director tiene que tener habilidades de gestión, planificación e intervención, tiene que tener habilidades comunicativas para saber transmitir a su centro, tiene que tener habilidades curriculares, de manejo de documentos institucionales, de la burocracia, que yo remitiría burocracia a lo que ya no es labor educativa al cien por cien, sino lo que es pagar el seguro escolar, el transporte, el comedor y los Excel [...] [de] gestión económica. Todo eso, no estamos preparados.” D15/M/CPEPA/U

“[...] sí que aprendí porque había aspectos administrativos, sobre todo que desconocía, que como maestra desconocía y como secretaria también. Entonces te viene bien para temas administrativos, que son muchos y que por la formación que tenemos académica no, no, no la tenemos, claro, lógicamente, ni por la formación que hacemos posteriormente porque yo me limitaba a temas relacionados con mi especialidad, que es Audición y Lenguaje. Con lo cual, la verdad es que a mí sí que me vino bien porque desconocía todo eso [...]” D21/M/CEE/U

“[...] hay un tema con la formación a los equipos directivos [...] que echo en falta para el resto del profesorado en el sentido en el que, por ejemplo, cuando fue... bueno, cuando se incorporaron todo el tema de los protocolos y de prevención de ideación suicida, los equipos directivos tuvimos muy buena formación. Es verdad que luego lo contábamos en el claustro, pero [...] no es lo mismo y sobre todo con temas que son de gran calado y muy sensibles de qué manera se nos deja a veces a los equipos directivos que seamos quienes formamos o trasmitamos, [...] Ahora con la LOMLOE, por ejemplo, en general, el sentir del claustro yo, [...], es que les falta formación y la formación que están viendo a través de los centros de profesorado y tal si les queda un poco descolgada, no, un poco... Entonces, cuando es una formación que es necesaria para el cien por cien del profesorado no se puede dejar eso a los planes formativos de los centros [...]” D25/M/IES/U

Y, por el contrario, hay quien opina que los docentes, al menos los interesados, tienen una preparación previa, un bagaje de cultura pedagógica que les lleva a presentar candidatura porque quieren llevar a la práctica un proyecto educativo que han ido elaborando en sus años de docencia.



“La formación adecuada, sí, pero porque yo creo que la gente que está interesada ya se preocupa. La gente que está en estos proyectos ya se ha formado o viene con un bagaje de esa línea pedagógica que quiere llevar a cabo. O sea, que en la parte de formación personal sí que la gente, el que presenta predisposición, sí que está bien formado porque tienes que tener esos fundamentos, esos argumentos para decir, “oye, vamos por aquí” a un equipo docente.” D8/H/CEIP/R

Entre nuestros entrevistados, se encuentra esta exdirectora que ha participado como ponente en cursos de formación para directivos, que destaca experiencias formativas muy interesantes basadas en aspectos, por supuesto, más prácticos e impartidas en un centro educativo concreto con los materiales elaborados a partir de su propio funcionamiento. Una experiencia ya desaparecida, pero que respondía precisamente a algunas de las demandas que veremos más adelante.

“[...] me pidió si podía dar pues la parte de organización escolar, dar yo una serie de ponencias. El primer año lo di yo sola, pero después le dije que no tenía sentido, que yo quería que esas ponencias las diéramos la jefe de estudios y yo y las diéramos en mi centro. De forma que cuando tocaba dar esa parte de directores, pues estuvimos 7 u 8 años dándola, venían a nuestro centro y les explicábamos por un lado esta parte, proporcionándoles también todos los materiales que teníamos en un pen drive y al mismo tiempo enseñándoles en vivo, pues cómo de verdad organizábamos... [...] unas vivencias que les podía ser mucho más útiles que la parte teórica que les pudiéramos dar...” D5/M/CEIP/U

También hay quien se refiere al actual programa específico de 140 horas, las 120 que estableció el Real Decreto, más 20 horas que incorporó el Departamento de Educación. Vamos a ver, a continuación, diferentes valoraciones, con aspectos coincidentes y discrepantes.

Veamos los comentarios de esta directora que hizo el curso de actualización. De nuevo, y así interpretamos la idea de “mapear”, aparece la cuestión de partir de las necesidades, de un calendario en el que se recojan las actividades que de forma anual se repiten más o menos en los mismos periodos y que requieren una gestión similar.

“Pues el curso en su día me pareció que se le puede dar una vuelta importante, en el sentido de sí que hay una parte normativa de Derecho Administrativo y demás que la considero esencial porque además nosotros tenemos responsabilidades legales, es así, es así y tenemos que saber, pero eché en falta, bueno, yo ahora hablo mucho de mapeos. El mapear, por ejemplo, me hubiera venido muy bien, el tener mapeadas cuáles son todas las acciones que un equipo directivo a lo largo de un curso escolar [...]” D25/M/IES/U

Seguimos encontrando la crítica dirigida a su diseño, a sus componentes teóricos, a una formación inicial en formato de curso que obvia algunos contenidos relevantes. El curso suele partir de unos conocimientos previos que no siempre se tienen o al menos no todos los candidatos los poseen y hay aspectos concretos de la gestión diaria que se desconocen si no se ha pasado por un cargo directivo. No olvidemos que esta es la realidad que nos muestran algunos de nuestros entrevistados.

“Yo creo que partimos de una base errónea. Creo que empezamos justo al revés. La formación se organiza en base a cuestiones que podrían ser interesantes, pero es que tiene que ser al revés, nos tienen que organizar en torno a las necesidades reales del puesto de trabajo. Es que una formación eficaz es aquella que tiene una transferencia directa que es útil, vamos. Es que yo cuando entro aquí no sé nada. Lo que quiero es cómo tengo que hacer las cosas, pues enséñame a hacer un oficio de salida, en convivencia, explícame la guía de aplicación del decreto y todos los anexos y opciones que hay. Dame recomendaciones, pero dámelo



hecho. Es que nosotros ahora lo tenemos hecho, pero la cantidad de cosas que tuvimos que generar de cero en nuestro primer año y cuando digo generar de cero, estoy lanzando muchos mensajes que son verdad para quien los quiera entender. De cero tuvimos que generar, entonces la formación para mí es eso, mira, aquí tienes una carpeta, tienes los anexos, el procedimiento común del conciliado, estas son las vías en las sugerencias en las que lo puedes atender, estos son casos prácticos y *role playing* que lo puedes hacer. No me cuentes el decreto, que yo sé leer.” D4/H/CEIP/U

La primera crítica que anotamos son los desplazamientos desde las zonas periféricas. Una condición básica de los cursos es que sean accesibles para los que quieren o necesitan hacerlos y no residen en la ciudad en la que se celebran. Un problema que parece ya resuelto, como hemos visto en anteriores apartados y como el ponente Joaquín Conejo nos comentó en su intervención, actualmente gran parte del curso se hace online, precisamente un efecto positivo que nos trajo como consecuencia la pandemia de la COVID-19.

“En ese momento creo que no se consideraba para nada [...] nuestras características de zona rural, porque recuerdo unas palizas increíbles de coche para ir a Zaragoza”. D10/M/CRA/R

“Para mí fue un poco largo porque claro, al tener que ir a Zaragoza también era un poco rollo, algunas las hicimos por video llamada desde el CPR de [nombre de otra localidad], pero en general, el grueso era allí, pero pues, eso sí, yo tengo esta sensación.” D23/M/CRA/R

Otra crítica en la misma línea procede de las direcciones de los centros de personas adultas. El horario en estos centros educativos es mayoritariamente de tardes, si la formación se organiza exclusivamente por las tardes tienen también una gran dificultad para poder acceder. Entendemos que los cursos de formación se dirigen a un perfil muy diverso y eso hace que se den circunstancias que favorecen a unos y perjudican a otros, o que tienen en cuenta unas variables y no otras.

“[...] en Adultos tenemos el problema de los cursos de formación que nos hemos quejado mucho, porque casi siempre salen por las tardes y por las tardes es cuando nosotros tenemos las clases, entonces no podemos hacer ningún tipo de formación, a no ser que sea formación específica convocada para Adultos.” D14/M/CPEPA/R

Veamos ahora aspectos concretos referidos a los contenidos del curso. Empezaremos con comentarios relacionados con la normativa. Como era previsible encontramos valoraciones que entran en contradicción entre sí, muchos puntos de vista, pero que responden a experiencias personales y profesionales de nuevo muy diferentes. De nuevo se acentúa que debe tener un carácter práctico.

“[...] es un curso que bueno, que no digo que no tenga que existir, pero que podría estar más... bueno, pues más relacionado con la con la realidad práctica de un trabajo de dirección.” D18/M/CPEPA/R

Los aspectos normativos ocupan un espacio excesivo, según indica esta directora, ya que después, en la realidad no parece tan importante.

“[...] fue muy intensiva en algunos [...] aspectos como más legales y cuestiones de normativa que luego no, no me la he encontrado en todos estos años...” D10/M/CRA/R

Sin embargo, este director, opina que la normativa es importante porque surgen situaciones en las que se debe aplicar.



“[...] tiene que tener una parte legislativa [...] esa parte la tienes que conocer. Es muy árida, es muy fea y es muy aburrida, pero la tienes que tener porque [...] de repente va a haber un profesor diciendo cuántos días tengo porque han operado a mi madre. Entonces, aunque no te lo sepas de memoria, tienes que saber dónde lo tienes que ir a buscar.” D2/H/IES/U

Según este director, las temáticas deberían ser más amplias (gestión de personal, liderazgo, metodologías) y la formación debería ser más institucional.

“[...] con respecto a la formación, pues pasa un poco lo mismo, igual que te he dicho que en el curso de la función directiva debería haber más formación en torno a gestión de personal, liderazgo educativo y metodologías. Pues aquí pasa un poco más de lo mismo, en formación, tendría que haber algo específico, que no tenga que ser así para que convoque una jornada de formación en la que vengan ponentes que interesen al conjunto de los directores, sino que institucionalmente hubiera una formación de equipos directivos. Pues un poco de calidad. Entiendo que habrá gente de referencia en España.” D12/H/CRA/R

Este otro director indica carencias en ámbitos como el liderazgo o estrategias para la elaboración del Proyecto de Dirección.

“En cuanto al documento, me hubiera gustado más temas de liderazgo, más práctica de cómo elaborar el proyecto o estrategias para, pues mira, para hacer este proyecto, pues lo bueno sería convocar claustro, ver qué potencialidades tiene el centro, ver hacia dónde podemos ir. En ese sentido hubo poca formación.” D12/H/CRA/R

Otro aspecto que se podría corregir, según los entrevistados, es la distribución de las horas del curso en un plazo de tiempo mayor, es decir, se podrían repartir a lo largo de un periodo más amplio y tener un carácter más extensivo que intensivo. Esto permitiría una mejor asimilación de los contenidos del curso y permitiría también trasladar a los ponentes las dudas que pueden surgir en la práctica diaria.

“[...] no metas 140 horas ahora, mete 90, dame 20 en febrero y dame otras 20 en marzo o en abril, me entiendes, y yo creo que nos da [más] tiempo a reflexionar, a revisar y a seguir trasladando dudas, problemas...” D15/M/CPEPA/U

Muchos de nuestros entrevistados hacen alusión a **las prácticas en centros** que se incorporaron al programa de formación, dos días de toma de contacto real con la dirección de un centro. Aunque la valoración es positiva, se considera también insuficiente. Hay dos tipos de propuestas que se repiten de forma reiterada, por un lado, la ampliación del periodo de prácticas, por ejemplo, a una semana, y por otro, la incorporación de modelos de acompañamiento o de seguimiento durante los primeros cursos por parte de compañeros o compañeras con experiencia en la función directiva, lo que se denomina tanto tutorización como **mentoría**.

Estos directivos apuntaban la importancia de la parte de prácticas después de haber recibido la formación. Es el momento de incorporarse a un centro y asistir al día a día de un directivo, acompañándole en su actividad. Las prácticas se valoran de forma positiva, como acabamos de comentar, aunque se ven insuficientes y se propone aumentar su duración de dos días a dos semanas o más.

“[...] fueron dos días en un centro educativo. Creo que la función directiva va mucho más allá y que poder tener unas prácticas un poco más extensivas o si me apuras una mini tutorización o un nexa, un vínculo de las personas que hacen el curso de función directiva con directores, algún seminario, algunas jornadas...” D10/M/CRA/R



“[...] otro de los pilares es las prácticas [...] Igual que el máster de educación tiene una parte de prácticas de los chavales viniendo a las clases, los que están deberían de pasarse un mes acompañando a un director. Como una mentoría, pero en el instituto. Pues yo qué sé, dos semanas en las que dejan de trabajar dando clases, o tres [...] les busca un sustituto y están en el centro. Pero es que durante esas tres semanas están con un director viéndolos. El problema del día a día es que si yo voy a visitar un instituto durante tres días me lo preparan todo para que en esos tres días me caiga todo como una lluvia. Pero no veo el día a día [...] Entonces, yo creo que ahí tiene que haber una parte de prácticas de los profesores que quieren ser directores en las aulas y que la administración reparta. Entonces, yo dos semanas en un centro de un tipo y dos semanas otro de otro tipo, haciendo el horario del director y sentándote con él y viendo lo que trabaja. Y bueno, pues pidiendo voluntarios, porque a lo mejor todos los directores no quieren tener a alguien al lado. A la hora de ofrecerse voluntario hay dos problemas claro. Uno el económico, y otro abrir tu casa y ver tus grandezas y tus miserias.” D2/H/IES/U

“Mira, hemos hecho ahora un curso de 140 horas, que no es ninguna tontería, está implicada casi toda la inspección de [nombre de la provincia], servicios generales de Zaragoza, otros compañeros, uf, pero no, necesitaríamos más... No sé... el acompañamiento, la tutorización, no lo sé, algo que fuera más... Yo me imagino una persona aquí al lado que me va ayudando ¿me entiendes? No el hecho de que me dan un montón de información.” D15/M/CPEPA/R

“[...] una estancia formativa de los del tipo del *Mira y Actúa* regulada con, por lo menos, unos cuantos días. Yo no te sabría decir cuántos, pero unos cuantos días para que se vea como es el ejercicio de la dirección...” D11/H/CPI/U

“También un tema de mentorización, el que hubiera habido, y ya no digo en este curso, pero sobre todo en mi primer año de dirección, haber podido contar con alguien de experiencia que me hubiera podido mentorizar.” D25/M/IES/U

Entendemos que el modelo de mentoría puede ser una buena propuesta que puede llevar a cabo la Administración en los próximos años compaginando la red de formación con una red específica de tutorización e incorporando directivos de diferentes tipos de centro con experiencia y que hayan destacado por sus buenas prácticas, aprovechando precisamente su capital profesional. Esta exdirectora trabajó, hace unos años, en un proyecto de mentorización y cuenta algunos detalles de la experiencia y de su funcionamiento.

“[...] te llamaban, ellos tenían la confianza de decir, oye, ¿que esto cómo lo hacéis? O mándame, pues el consejo escolar, por ejemplo, que era una serie de papeles tediosos. Nosotras lo informatizamos y se lo enviábamos. Oye, toma, que así no los tienes que hacer, o, oye, tenemos este problema, ¿cómo lo afrontamos? Yo creo que esa tutorización por parte de directores que llevan ya años, es importante y eso sí que deberían tener, igual que buscas un tutor cuando estás haciendo prácticas de magisterio, pues un tutor que tutorice a un equipo directivo nuevo, a un director, por ejemplo, puede venir muy bien, [...]” D5/M/CEIP/U

Algunos de sus comentarios, referidos a las tareas que diseñaron y que aportaban a los directores en formación, se corresponden perfectamente con las demandas que acabamos de ver en los anteriores comentarios.

“[...] es que tú no puedes enseñar algo sobre el papel sin más, lo importante es que lo vean, que vean cómo está, porque en un colegio se aprende de muchas cosas, viendo lo que tú tienes por las paredes, cómo has organizado ese armario, que le saques la parte de gestión económica y vean eso, que vean las entradas y salidas de documentos. Algo tan sencillo y tan importante, que vean cómo redactas un saluda, un oficio, cosas que nadie les ha enseñado. Entonces no puedes poner a alguien a dirigir un centro porque luego te encuentras lo que te



encuentras, que te manda un director de un centro, que te manda un documento y no tiene ni membrete, ni tiene un mínimo de cuadratura por ningún lado. Entonces, hay cosas que yo creo que te las tienen que enseñar.” D5/M/CEIP/U

Por supuesto, que implementar este tipo de medidas tiene un coste, no solo económico, porque implica que directivos experimentados acojan en sus centros a sus compañeros en prácticas y que, en el caso de la mentoría, se libere una parte de su jornada para apoyar a los directivos noveles. Esto lleva también a otra reflexión que señala que estas tareas no pueden desarrollarse con el voluntarismo de los profesionales, sino que debe verse compensado o reconocido de forma adecuada. Entendemos que, si consideramos relevante el papel de los directivos y de su liderazgo educativo hasta el punto de ser el segundo factor que más influye en la calidad educativa, es necesario que se adopten las medidas necesarias para mejorar su desempeño.

“También creo que la Administración está abusando de la gratuidad del voluntariado. Quiero decir, no puede ser que todos los proyectos y programas salgan solo con horas de reconocimiento. Todos no pueden ser. Creo que hay un equilibrio que tienen que intentar volver a recuperar.” D2/H/IES/U

Veamos ahora algunas críticas concretas sobre los contenidos, empezamos por aspectos que consideran que han tenido poca relevancia y que consideran más necesarios. Concretamente, este director, y de forma acertada, indica que no hay contenidos relacionados con el impulso de la participación del alumnado.

“Entonces, por ejemplo, en la formación es una de las cosas que decía que no se ve, entonces ahí sí que podía estar, pues esas estrategias, ¿no? de decir, oye, pues venga al alumnado hay que hacerle partícipe aquí, allí.” D8/H/CEIP/R

También, indican que echaron en falta cuestiones muy cotidianas, complejas si se desconocen, como **la resolución de conflictos** con las familias o la gestión de accidentes y percances del alumnado en el entorno escolar.

“[...] otra serie de cuestiones, que son habituales en los centros, como percances escolares o situaciones complicadas con familias [...] no se trabajaron de la forma que igual hubiera sido más útil...” D10/M/CRA/R

Los directores nombrados por el procedimiento extraordinario tienen su propio curso de formación antes de incorporarse al puesto. En la convocatoria coinciden futuros directores y directoras de centros de todo tipo, lo que no se ve de forma negativa, sino por el contrario, como una situación que puede resultar enriquecedora.

“[...] iba dirigido a directores de centros muy distintos. En ese mismo grupo estábamos directores de colegios de Infantil y Primaria, [...] que son grandes, completos. Había CRAs, había centros de Educación Especial, estábamos CPEPAs, centros integrados, institutos de Secundaria... Caramba, tenemos necesidades tan distintas que he visto los contenidos adecuados.” D15/M/CPEPA/U

Sin embargo, **se manifiestan cuestiones** que no parecen bien gestionadas desde el diseño de los cursos. Por un lado, algunos contenidos que se presentan como comunes no lo son, ya que según el tipo de centro la gestión se realiza mediante herramientas o plataformas digitales diferentes. Y, por otro, porque se echa en falta que, al menos haya momentos de encuentro exclusivo entre aquellos que van a dirigir el mismo tipo de centro y por tanto puedan compartir preocupaciones e intereses comunes.



“[...] me han hablado del GIR, que yo no manejo GIR. Yo tengo otra plataforma que se llama GACEPA [...] pero a mí el GIR no me hacía falta.” D15/M/CPEPA/U

“A mí siempre me parece bien tener además visión de comedor escolar, que yo no tengo, o del transporte escolar, que yo no tengo porque tengo adultos [...] después fórmanos grupos, haznos otra formación, que añades a esa, y haz los CPEPA, por un lado, colegios de Educación especial por otro, [...] y esa parte ya no se ha incluido.” D15/M/CPEPA/U

Y, por último, algunos directivos solo han realizado la formación reducida de actualización. En este primer caso, se trata de un director que estaba habilitado previamente sin haber realizado ningún curso, por lo tanto, este de actualización era su primera formación específica. Su comentario pone de relieve que la formación inicial puede estar bien o mal planificada, pero es necesaria siempre que dé respuesta a las demandas e incorpore contenidos que se desconocen habitualmente.

“[...] muchas de las cosas ya las estaba haciendo. Y decía, pues mira, si lo hubiera sabido antes, no me hubiera costado, porque cuando eres director hay toda una parte legislativa que ni en las oposiciones, ni en tu trabajo del día a día lo vives. [...] hay una serie de leyes a las que no estás acostumbrado.” D2/H/IES/U

Este director, que hizo la formación para la renovación, plantea su insatisfacción porque no se abordaron aspectos prácticos y señala algunas propuestas como la gestión de los horarios del personal, cupos, faltas... Asuntos que sin duda en el ámbito de un instituto suponen un peso de gestión relevante.

“Lo de la parte práctica que debería haber tenido la formación algo más, pues, por ejemplo, gestión de horarios, aplicaciones de gestión, de negociación de cupos, fíjate lo que te estoy diciendo. No sé, cuestiones... partes de faltas, cuestiones más prácticas. Porque bueno, la teoría sobre liderazgo, sobre trabajo en equipo está muy bien, pero al final está muy desenfocado. Lo que necesita un director cuando, cuando estamos en el mes de julio es saber cómo va a organizar su centro en función de su proyecto educativo, de su PGA, desde su programa de su proyecto y dirección. ¿Qué es lo que quiero hacer con el centro? ¿Qué recursos tengo? ¿Cómo me organizo? Todo eso tiene que ver con horarios, tiene que ver con personal, tiene que ver con estrategias, vuelvo a lo mismo, con documentación institucional que sea productiva, unos proyectos curriculares que te digan cuando promociona, cuando titula...” D17/H/IES/U

También hay quien apela a otra formación, al margen de la que ofrece la Administración, la formación universitaria adquirida, de forma particular, tras el acceso al cuerpo docente. Ya lo hemos comentado anteriormente, la formación específica o especializada se puede adquirir por diferentes vías y hay docentes que eligen complementar su formación inicial acudiendo a las propuestas de las universidades.

“[...] yo soy licenciada en pedagogía también. He intentado siempre toda la vida estudiar y formarme todo lo que he podido, pues con otras especialidades, estuve también cinco años en un centro de profesores como asesora, entonces, y tres años en la UNED también dando el curso de especialización de Infantil.” D5/M/CEIP/U

En este sentido destacamos también la opinión de esta directora, en el sentido de que la formación para la dirección (y podríamos ampliarlo también a la docencia en general) no termina en un curso o en una trayectoria profesional particular, sino que va más allá. Una concepción



ligada a la visión del docente como intelectual (Giroux, 1997) que elabora su propio conocimiento, desde el pensamiento crítico, mediante el contraste de experiencias y el debate con otros miembros de la comunidad.

“[...] los directores tenemos que formarnos y leer y aprender, y leer y aprender, y eso no se hace en un curso de recetas, es leer, reflexionar, sentarte, observar y escribir, escribir y observar.” D13/M/CEE/SU

Se trata de una actitud intelectual, que probablemente no excluye la formación oficial, los cursos específicos, pero que va más allá y tiene que ver con una actitud personal y profesional, con una forma de entender la educación desde el pensamiento crítico y que remite a la pedagogía de Freinet o Freire.

“Los maestros tenemos que leer, igual que tenemos que viajar, que tenemos que ver cine, que tenemos que ver cultura, porque realmente es ahí donde aprendemos y no se puede enseñarlo que no se sabe o no se ha visto.” D13/M/CEE/SU

Algunos directores, por experiencia de cursos anteriores, rechazan la formación específica del Departamento y optan, por ejemplo, por el INTEF (Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y Formación del Profesorado) dependiente del Ministerio de Educación y Formación Profesional. Por un lado, porque la oferta de la Administración en Aragón es limitada y muchas solicitudes son desestimadas por falta de plazas, aunque paradójicamente luego solo una pequeña parte de los que hacen el curso presenten candidatura. Una contradicción sobre la que, por otra parte, no se actúa. Pero también, porque valora que son cursos basados en trámites administrativos y protocolos alejados de la realidad.

“[...] yo el último de actualización lo hice con el INTEF, porque como ya había hecho aquí en Aragón me parecía que era una pérdida de tiempo, pues porque tú al final tienes que estar acreditado por... con cualquier organismo vigente, otra Comunidad Autónoma o, en este caso del Ministerio de Educación. Aquí tenían curso de actualización a distancia y es que ir a Zaragoza era una pérdida de tiempo. En la formación de equipos directivos siempre se queda gente fuera, de la demanda que hay, pero luego eso no se refleja en los que presentan proyectos de dirección. Si se presentan 100 personas a hacer la formación luego igual lo presentan 20. Yo ¿a qué conclusiones llego? Que es de las pocas formaciones que es en horario lectivo. Ahora con la pandemia se ha hecho a distancia, pero antes era por la mañana en horario lectivo. Como lo hacían inspectores, pues los inspectores no iban a ir por la tarde, que está bien, claro, si quieres contar con inspección pues tiene que ser en horario de mañanas. Luego está la gente que eligen a dedo desde dirección porque tienen el curso, aunque no presentan proyecto de dirección. La formación al final está muy centrada en lo administrativo, trámites administrativos, protocolos y demás y no es real después con lo que te encuentras.” D8/H/CEIP/R

Como podemos ver las opiniones de las personas que realizan los cursos son muy diversas y en muchos aspectos contradictorias. Donde unos ven falta de formación en aspectos administrativos, otros ven un exceso. Cuando pedimos matizar un poco más la opinión, la respuesta se acerca más a lo que nos plantean otros directivos. Se trata de una formación previa al desempeño y es a posteriori cuando surgen las dificultades, cuando se descubren las carencias o los desajustes entre lo aportado en la formación y los problemas del día a día de un centro.

“[...] ¿sabes qué pasa? Que como la formación es a priori de tú desempeñar el cargo, lo que te dan está bien pero luego no se ajusta a cuando tú te incorporas. Entonces no hay una formación posterior donde tú digas “es que esto que me contaste...”. No hay quejas en la



formación porque no te has enfrentado a eso, no sabes lo que te vas a encontrar. Seguramente de la actualización habrá más pegos porque ya has sido director, pero en la previa pues lo que te cuenten está bien.” D8/H/CEIP/R

Le pedimos también al director anterior que nos valorase y, en la medida de lo posible, comparase la formación recibida en el INTEF con la que se imparte en Aragón. Y esta fue su respuesta.

“[...] estaba más enfocado a lo digital. Bueno, veía las funciones del equipo directivo, hacía como propuestas para llevarlo a tu Comunidad Autónoma, entonces tenías que revisar la normativa.” D8/H/CEIP/R

En paralelo a los cursos de formación estandarizados por las administraciones, se han desarrollado otras modalidades alternativas que han surgido a través del asociacionismo o de la colaboración informal entre los directores y directoras.

Por un lado, surgen los seminarios, que están de alguna manera desvinculados de la formación oficial, son una formación que no forma parte del programa formativo de los centros de profesorado, sino que forma parte del plan de formación de los centros, a través de las demandas que solicitan al comienzo de año.

“[...] el seminario cada año forma parte del plan de formación de uno de los centros. Lo metemos dentro de nuestros planes de formación [...] no la oferta el centro de profesorado como tal.” D10/M/CRA/R

“[...] un poco lo organizamos nosotros dentro de nuestros intereses y de nuestras líneas de trabajo.” D10/M/CRA/R

“[...] en otras muchas comarcas, [...] llevamos a cabo seminarios, los equipos directivos, seminarios de formación [...] en nuestro caso, el seminario se llama *Apadrina un director*⁶ y claro, ese seminario que nos permite reunirnos una vez al mes [...] podemos poner en conjunto [...] las dificultades que tenemos o problemas o cómo abordar determinadas situaciones. [...] nos permite funcionar más coordinadamente y dar respuesta a situaciones que [...] aparecen más sorpresa o no tenemos tanta experiencia.” D10/M/CRA/R

El grupo de *WhatsApp* es una iniciativa de los propios directivos para apoyarse en la búsqueda de soluciones a los problemas continuos que se les plantea. Como iniciativa, sin duda, tiene un gran interés, tanto por la capacidad de coordinación como por la generosidad de las aportaciones, pero no parece la solución más adecuada y por eso también hay directores que se quejan de que la Administración no se encuentre detrás de esta o de otra iniciativa, haciendo el apoyo.

“Y el grupo de *WhatsApp* de directores de Aragón nos ha ayudado mucho y AEDIPA nos ha ayudado y tenemos suerte de que estén ahí.” D4/H/CEIP/U

“[...] ese seminario [...] derivó también en un grupo de *WhatsApp*.” D10/M/CRA/R

“Pero es que no puedo nombrar a la Administración, es que es muy grave, es que nadie de la Administración me ha dicho, ni me ha formado, a dónde tengo que notificar las cosas. Ni cada

⁶ El nombre del seminario remite a una asociación que surgió en Oliete (Teruel), *Apadrina un olivo*, de desarrollo rural con un impacto favorable en el medio ambiente y con la finalidad de generar empleo y fijar población en la zona rural.



año en el... en el email o en la comunicación de bienvenida al curso, ¿Porque no nos mandan un directorio de donde hay que enviar qué, a quién y sobre qué? Por favor, es que es muy grave, es una negligencia tremenda, es que eso es un folio de 2 caras. Porque no tenemos una planificación anual de las gestiones que todos los años en noviembre tiene que hacer el equipo directivo. ¿Nos la piden para el centro? ¿Cuántas cosas de las que piden para el centro no las hacen ellos? Por favor, es que tiene que ser ejemplar, la administración siempre que pueda y más cuanto más cargo tenga, tiene que ser ejemplar.” D4/H/CEIP/U

“ese grupo de *WhatsApp* vale el tesoro que... planteas dudas y siempre hay alguien que te ayude, pues este documento está aquí o tienes que mandarlo a tal, bueno lo que sea, y eso pues ayuda mucho, pero claro, haces un curso que no sabes a lo que te enfrentas, a lo que te vas a enfrentar.” D23/M/CRA/R

“[...] somos un grupo de *WhatsApp* de directores de [nombre de la provincia], entonces pues lanzas una pregunta allí y te suele contestar alguien o te dice, bueno, llámame y te lo digo. Y sí, varios contactos aquí que justamente, pues, son directores en otros centros. Entonces normalmente, sí, tiramos de gente conocida y a veces, pues al Servicio Provincial, a inspección.... y si, normalmente se resuelve, la verdad.” D24/M/CRA/R

En opinión de este director, los grupos de *WhatsApp* son foros de desahogo que hacen una función de catarsis, una especie de descarga colectiva de preocupaciones, inquietudes o quejas, pero con poca efectividad como ayuda a la resolución de dificultades. Como alternativa plantea la mentorización, que hemos recogido ya, en pequeños grupos y con una persona experimentada, y también foros en *Telegram*, pero coordinados desde la propia Administración.

“Yo lo que echo en falta es una mentorización, que esa formación se ampliase en la parte de mentorización. No en un cole, pero con pequeños grupos con un mentor con experiencia. Eso yo creo que sería lo más ideal porque tienes a alguien a quien recurrir con experiencia. Lo hacen con los grupos de *WhatsApp*, pero eso es más desinformación que información. Bueno la Administración podría hacer esos tipos de foros también de desahogo, apoyo o catarsis por *Telegram* por ejemplo o algo así.” D8/H/CEIP/R

“Está el Grupo de *WhatsApp* de directoras y directores que es verdad que a veces tienen mucho volumen de mensaje, pero es que es una tabla de salvación 1.000 veces para los nuevos. [...] te dice cómo resolver cosas que a ellos les ha pasado” D4/H/CEIP/U

Sin embargo, las dos iniciativas tienen aspectos a mejorar. Por ejemplo, la realidad de los centros es diferente según el contexto, urbano o rural, según el tamaño de los centros, las etapas educativas, etc. A veces, en los grupos de *WhatsApp* los temas que preocupan a unos, no tienen nada que ver con los que preocupan a otros.

“[...] son situaciones tan alejadas unas de otras que bueno...” D10/M/CRA/R

Hay algún ejemplo más de formación en el ámbito no formal, como es el de contar con algún directivo experimentado entre los amigos o compañeros más cercanos, con la suficiente confianza para poderle hacer consultas.

“Y luego ya a *petit comité*, pues si tienes algún amigo o amiga directo, pues es más fácil, claro, si ya tenías una relación personal de antes, oye esto, pues ahí es donde viene la llamada, ¿no? Es la llamada, ¿no? Lo otro es una pregunta puntual. Que viene bien y eso es muy valioso y muy de agradecer también. Y a veces es que necesitas hablar, lo único que necesitas es hablar y sacar.” D4/H/CEIP/U



Para finalizar este apartado, introducimos un par de cuestiones que creemos pueden ser también interesantes. En primer lugar, hablamos de la posibilidad de una formación universitaria específica, un Master dedicado exclusivamente a la formación de directivos, como un modelo alternativo.

“Pues no lo sé... En función de cómo fuera el máster, claro. Ahora se habla mucho de la profesionalización de los equipos directivos. Si no tiene nada que ver con la realidad... pues es que hacer un Máster al final solo es más carga de horario. También si el Máster te cuesta una pasta o tiene una dedicación horaria... siendo que ya vamos a tope... Yo lo veo más pues eso, como una mentorización de equipos directivos o equipos interdisciplinares por ejemplo un inspector, un director senior, grupos de apoyo...” D8/H/CEIP/R

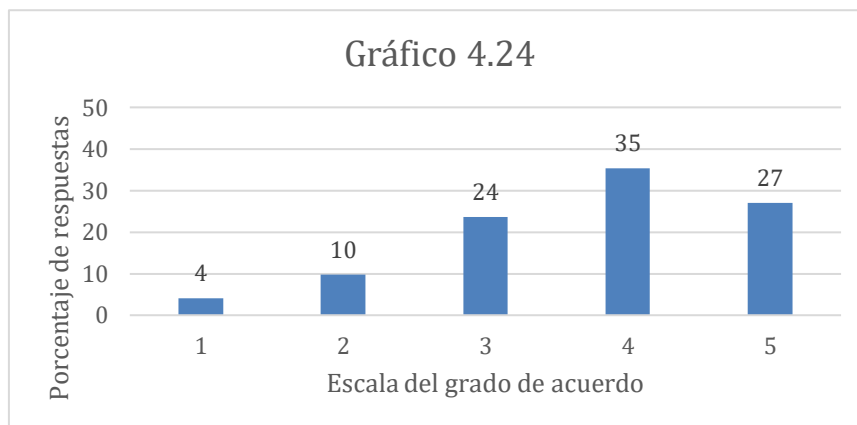
También nos hablan de la creación de un Centro de formación específico en Baleares, el CFIRDE, que tiene además asignadas otras funciones como la innovación o la investigación. Es una iniciativa singular, de reciente creación, que habrá que valorar su efectividad trascurrido un tiempo razonable.

“En Baleares lo están haciendo y de hecho han creado el... Lo tengo aquí. [...] Específico sí, es el Centro de Formación, Innovación e Investigación de la Dirección Escolar (CFIRDE) Sí, y además va... ahora ya por normativa, han incorporado que las asociaciones de directores, tanto de Primaria como de Secundaria, van a estar, no van a ser solo órganos consultivos, sino que también, o sea que digamos cuando se vaya, que de manera sistemática no, no de manera opcional o por buena voluntad, sino que de manera sistemática se les va a incorporar como órganos consultivos antes de la realización de normas y demás.” D25/M/IES/U



4.9. El desempeño de la función directiva

Empezamos este apartado con una de las preguntas de nuestra encuesta, pedíamos a los directivos el grado de acuerdo con la siguiente idea: **“El trabajo y tareas desempeñadas en el equipo directivo estimulan mi desarrollo y realización personal”**. Como vemos en el **gráfico 4.24**, la mayor parte de las respuestas se concentran entre los valores de alto y total acuerdo, un 62%. Es decir, una parte importante de nuestros directivos se sienten estimulados por su tarea. La media es alta, pero no muy alta, se sitúa en 3,71, lo que nos muestra que una parte significativa, un 14% no comparte esta idea y por tanto no se siente estimulado o realizado. Entendemos que ese sector responde al grupo del que hemos hablado como directivos quemados o *burnout*. Sin embargo, creemos que casi dos de cada tres directivos desarrollan su tarea de forma motivada.



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los entrevistados hacen un balance positivo de la experiencia. Una buena parte considera que todos y todas las docentes deberían pasar por un puesto de responsabilidad. Consideran que cuando se ha asumido alguna de estas responsabilidades la realidad ya no se ve de la misma manera, aunque claramente no todo el mundo es válido para desempeñar un puesto del equipo directivo.

“A mí me parece una experiencia muy enriquecedora, mucho, y yo creo que a todos los docentes les recomendaría algún tipo de compromiso al nivel que sea [...] no se ve nunca la escuela de la misma manera...” D5/M/CEIP/U

En general, como decimos, la valoración es positiva, pero eso no resta complejidad y dedicación a la tarea. Uno de nuestros entrevistados, que dirige un centro caracterizado por atender población muy vulnerable, reconoce la dureza, incluso apreciando los cambios y las mejoras alcanzadas en los últimos cursos. En el segundo caso, se trata de una directora de un instituto del área rural que también advierte mejoras desde el comienzo, pero después de una actividad muy intensa.

“Es que es duro, es que es un trabajo duro, es un trabajo duro porque te encuentras con situaciones muy complicadas de resolver. Y a veces tienes el apoyo de la Administración y a veces no. Por supuesto que es un enriquecimiento personal y por supuesto que te permite conocer y hacer cosas que las ves, o sea, el cambio de este instituto de antes a ahora pues es que es otro instituto. [...] Pero tienes la capacidad de hacer cosas, tienes la capacidad de hacer cambios pequeñitos, pero los que se ven... Y eso es maravilloso. Pero, por otra parte, también es muy duro el tener que enfrentarse a situaciones que no tienes ese respaldo.” D2/H/IES/U



“[...] vas viendo que tu tarea es muy útil, ¿no? Y que realmente tiene recompensas en la vida de los alumnos y en la práctica de los demás. En lo personal ha habido épocas agotadoras, agotadoras, en las que te llevas a casa, la mesa entera del despacho y más. Y luego la sensación de responsabilidad, muchas veces, que se tiene en circunstancias que no son las comunes, en cosas más específicas, en problemas que saltan y a veces hay situaciones duras, ¿no? Alumnos con problemas difíciles o líos en los que se han metido, incursiones de la Guardia Civil, cosas que saltan mucho de toda esta formación que estamos recibiendo y que no se prepara para saber los cauces que tenemos que sacar y es un aprendizaje de acierto y error. Es positiva, desde luego que es positiva. Sí, y para mí también he aprendido cosas de mí misma que no sabía en tantas circunstancias que estaré agradecida siempre a este puesto, siempre que no supere mi capacidad de trabajo.” D20/M/IES/R

Sin embargo, también encontramos directivos que hacen una valoración en la que predominan los aspectos negativos. Esta directora, en concreto, focaliza las dificultades en aspectos como las relaciones con familias y docentes, la renuncia a disfrutar de la docencia de aula, el recorte en el periodo vacacional y la reducida compensación económica.

“No es atractivo, pues porque conlleva un estrés muy, muy grande día a día, te enfrentas a familias por problemas que a veces son con profesores. En lo que es la preparación de tus clases siempre queda en un segundo plano, no puedes disfrutar de lo que es la docencia cómo disfrutas cuando estás solo en docencia. Tienes que estar un mes en verano trabajando y final de agosto también. O sea que prácticamente tenemos un mes de vacaciones. Cómo se dice, el complemento es bajo, muy bajo. De momento nosotros estamos cobrando complemento como colegio. Es decir, el director y la jefa de estudios, que son del cuerpo de Secundaria, estamos cobrando un complemento de Primaria.” D7/M/CPI/R

Para algunos directivos, la mayor compensación, en todo caso, es la satisfacción que produce ver que el centro cambia, que se ponen en marcha proyectos y funcionan, que el centro se convierte en un lugar de referencia para un alumnado con muchas dificultades. Son conscientes de que la realidad cambia si actúas sobre ella.

“Ver como un centro evoluciona, el conseguir el *British*, que fue duro porque pugnábamos dos institutos que se llevan a matar. Mover todos los programas de ayuda entre iguales, de convivencia, los “hermanos mayores”, todo lo que hemos ido poniendo en marcha aquí, ver los chavales como están en una casa en la que saben que están bien... Es que de repente ves proyectos que salen que te quedas encantado. Por una parte, se aporta y te gratifica.” D2/H/IES/U

“A mí la verdad es que ahora me compensa. Nunca pensé que diría esto, ya te digo que era completamente contraria a entrar en el equipo directivo y me compensa porque veo que se pueden hacer cosas, se pueden hacer cosas y tienes margen. [...] te das cuenta de que hay cosas que no vas a poder hacer, pero que sí que puedes tender a ese ideal de colegios que tienes. Entonces mi experiencia está siendo muy positiva. Muy positiva. Fíjate que se me están pasando estos años muy rápido.” D21/M/CEE/U

En esa misma línea este director lo que valora es su trabajo en un contexto muy definido y con su comunidad educativa. Precisamente destaca la relación con las familias y con otras entidades como lo más positivo. Al otro lado de la balanza sitúa a la Administración, en la que no encuentra un interlocutor válido con quien establecer una relación que le permita abordar dificultades y solucionarlas.

“Pues mira, dentro de los distintos ámbitos que pueda, que puedas tener, por una parte, estaría pues la relación con la comunidad educativa, con la familia, con el ayuntamiento, con



las distintas entidades... que, en ese aspecto, pues bien, ¿no? Es casi lo más, lo más enriquecedor, esa labor con la sociedad, con el contexto en el que estás. Con la parte de la Administración, lo que podemos entender con el Departamento, el Servicio Provincial, pues las relaciones son nulas, o sea que no tienes a alguien como equipo directivo a quien puedas recurrir.” D8/H/CEIP/R

Pero también hay que reconocer que a veces no se cuenta con el apoyo necesario, en ocasiones son los propios compañeros, los docentes, y otras veces son las familias las que no responden. Y por supuesto, también en ocasiones se tiene una sensación de impotencia cuando se ven las dificultades y los problemas con antelación, pero son tan graves, que no se dispone ni de recursos ni de capacidad para resolverlos.

“[...] y, por otra parte, cuando te encuentras con situaciones de profesores que necesitas el apoyo, porque estás viendo lo que están haciendo y no lo tienes, eso resulta muy duro. Cuando te encuentras con familias que no, que no entran, que no responden. Cuando te encuentras con chavales que has encontrado desde primero de la ESO y que en tercero de la ESO acaban en el *refor* y has visto que iban, que iban... y no has podido hacer nada, eso es duro.” D2/H/IES/U

Inevitablemente la sobrecarga de tarea y el tiempo extra que hay que dedicar se suele restar de la vida personal y familiar, lo hemos visto en los resultados de la encuesta. Posiblemente esta sea una más de las razones por las que faltan candidaturas. Al comienzo de esta sección ya hablamos de los tiempos, posteriormente volveremos a hablar de los incentivos, aquí queremos destacar que la dirección supone una dedicación intensa tanto dentro como fuera del centro. Es verdad que puede haber directivos que regulen bien el tiempo que dedican, pero la complejidad de la tarea puede requerir una dedicación que llegue a convertirse en muy absorbente.

“[...] hay otros que no somos así y es *full time*”. D2/H/IES/U

“[...] cuando tú accedes a la dirección de un centro, cuenta que tu vida personal se va a resentir, en el sentido de que tienes que echar muchas horas y que la escuela la tienes las 24 horas en la cabeza...” D5/M/CEIP/U

Hemos querido recoger también algunas vivencias y experiencias que nos han contado durante las entrevistas. Como venimos comentando, la realidad es compleja y las relaciones personales y profesionales con los diferentes sectores de la comunidad educativa pueden ser gratificantes, pero no siempre es así. A veces, se viven experiencias difíciles de gestionar.

“[...] desde tener obras en el centro y verte el día 31 de julio que no han hecho más que los cimientos y tienes que meter ahí 10 grupos de chavales, dices, ¿y ahora donde los metemos? Dificultades todas.” D5/M/CEIP/U

Algunos de nuestros entrevistados aprovechan para hacer una autoevaluación y una de las primeras valoraciones que hacen tiene que ver con la falta de tiempo. De nuevo el tiempo aparece como la principal limitación debido a la sobrecarga de tareas y a la imposibilidad de establecer prioridades. Lo urgente se convierte en lo prioritario, lo que acaba produciendo insatisfacción porque impide un desempeño basado en la reflexión serena. Generalmente, además, aspectos relacionados con los objetivos del proyecto, pasan a un segundo plano.

Reproducimos a continuación algunos fragmentos, un poco más extensos, pero que muestran con claridad cómo se sienten estos directivos al hacer balance.



“[...] en noviembre ya, decir, un poco bajar, ¿no? decir, buf, ya no tengo ese bombardeo constante de que tengo que hacer esto, tengo que hacer lo otro, tengo que presentarte o tengo estos plazos para justificar el *Plan Corresponsables*, el solicitarlo, tengo que solicitar la ampliación, tengo que hacerlo de forma telemática, que no sabía que había que hacerlo de forma telemática, telemática por registro electrónico. Todas estas cositas que vas aprendiendo y... pero bueno, ya nos hemos puesto. [...] Hay cosas pendientes quiero decirte. Si yo me tengo que preparar las clases lo hago fuera, lo hago ya por las tardes. Si tengo que hacer determinados documentos lo hago fuera porque aquí te sientas y ya me tengo que ir al comedor, a atender a padres... Bueno, entonces ahora un poquito más tranquilo.” D6/M/CEIP/U

Recogemos aquí un fragmento más extenso, pero muy gráfico, de la intervención de una directora en la que relata las limitaciones que observa en su desempeño. Los asuntos urgentes siempre ocupan un lugar destacado, son cuestiones puntuales que roban mucho tiempo. Además, señala aspectos importantes que de alguna forma quedan aparcados o no se atienden adecuadamente como la proyección del centro en el entorno o la atención al profesorado.

“[...] la valoración de cómo he desempeñado yo esta función, tanto el año pasado como este, no es positiva. Creo que estoy tan saturada por ir apagando fuegos, ir resolviendo cuestiones muy, muy puntuales, pero que surgen de inmediato y que tengo que darles respuesta ya, que no estoy siendo una buena directora. Te lo voy a concretar [...]. No estoy dedicando tiempo a varias cuestiones que eran prioritarias, no estoy dedicando tiempo a pensar en el centro con pausa, no estoy dedicando tiempo a dar visibilidad del centro de adultos en mi localidad y en su entorno, no, no he ido a los barrios [...] Y la tercera, [...] creo que al director lo ven un poco como la persona de referencia, ¿no? la persona de confianza a la que tengo que acudir, [...] y yo creo que ahí tampoco mi valoración es positiva ¡si no estoy nunca! siempre me voy corriendo a la cárcel, al Centro Penitenciario, doy mis clases haciendo 80 cosas. Me llaman por teléfono. Si no estoy. No estoy siendo una buena directora en ese sentido, no estoy disponible para lo que hace falta. Yo tendría que tener tiempo, fíjate si soy idealista o por lo menos de lo que yo he vivido, de mis mejores directores, yo tendría que tener tiempo para tomarme un café con mis compañeros, tendría que tener tiempo para ir de clase en clase y saludar a todos los alumnos y decirles... [...] Entonces, valoración positiva en cuanto a que el reto que cogí veo que es propio de un equipo directivo y eso me gusta, eso, en eso estoy convencida; y negativa en que no he sabido todavía organizar mi labor directiva para dar tiempo a lo que realmente es prioritario y no perderme simplemente en cuestiones muy puntuales que al final son las que voy resolviendo como eso, como quien apaga un fuego y no y no y no hago lo que debería.” D15/M/CPEPA/U

Anteriormente, en la tercera parte del informe, hemos recogido los datos comparativos de la distribución del tiempo de los directivos europeos y españoles según la encuesta TALIS. Veamos ahora el relato, según nuestros entrevistados. En el primer caso, un instituto urbano, su esfuerzo se centra en atender al profesorado, resolver problemas de convivencia y atender a las familias.

“En el día a día donde se me lleva la mayor parte de la energía es en atender al profesorado, en atender las complicaciones de disciplina (siempre que hablo de mí es con los dos jefes de estudios que estamos), en atender a las familias que de repente se presentan y vienen y las atiendes... Entonces, en el día a día la mayor energía es en cuestiones de orden, de disciplina, en cuestiones de organización y distribución de tareas y liderar, supervisar y estar con los equipos de tutores, orientación...” D2/H/IES/U

Estos directores enumeran algunas de las situaciones más conflictivas a las que se ha tenido que enfrentar, algunas de ellas realmente graves, aunque no directamente relacionadas con la



actividad del centro, pero sí con las personas que forman parte de la comunidad escolar. Estos problemas, se viven con gran intensidad y suponen una carga de estrés y de tensión que afecta al equilibrio emocional.

“Mi experiencia es positiva. Es verdad que te llevas sinsabores. Yo he vivido situaciones dramáticas, he vivido retirada de menores, he vivido abusos sexuales, he vivido situaciones de acoso, he vivido problemas con familias... Se pasan días desagradables, en los que te vas a casa y dices qué hago aquí o a veces incluso algún roce con algún compañero, que supongo [...] le pasa a cualquiera que trabaja con gente ¿no? Pero en general yo creo que el balance es positivo porque estamos viendo cositas en el centro.” D1/H/CEIP/SU

“[...] hay veces que estás muy, muy cargado de tensión y de estrés, pero al mismo tiempo, ese mismo día han sucedido cosas positivas. Entonces, no sé, me siento, como el monstruo de colores en la primera página, que está confuso y es el inicio del cuento y dice, no te preocupes que vamos a colocar cada emoción en su bote. Pues yo soy el monstruo de colores de la primera página, porque me ha venido esa imagen tal cual, porque es súper gráfica. O sea, es que el mismo día te has enterado de algo terrible, de que unos alumnos están en seguimiento de menores en la DGA, algo que se te cae el alma al pie y eso toca mucho.” D4/H/CEIP/U

Como hemos comentado, en apartados anteriores, la tarea docente sigue teniendo un componente muy vocacional y, al menos en algunos centros, lleva consigo un alto compromiso con el entorno y con la realidad de la escuela. Esto lleva a algunos directivos a una implicación y una autoexigencia personal y profesional muy elevada, incluso, se podría decir, que desproporcionada, que deja aspectos esenciales de la vida personal y familiar en un segundo plano.

“Me ha quitado muchas cosas. Quizá lo que peor llevo, ya no es la crianza de mi hijo porque yo entré en la Jefatura cuando [...] tenía dos años y ahora está en segundo de [carrera] [...] He estado peleando con el cáncer [...]. Y no he faltado a trabajar ni un solo día. Y seguramente lo que peor llevaba ha sido la muerte de mi padre, no poder despedirlo en condiciones.” D13/M/CEE/SU

Para terminar la presentación de este apartado dedicado al desempeño, y aunque sea solo apuntar una cuestión, ya que hemos hablado de motivación, quizá sea bueno también descubrir qué es lo que desmotiva, qué circunstancias llevan precisamente a no continuar. Entre ellas, por ejemplo, la sobrecarga de tarea.

“[...] cada año son cosas nuevas, más cosas, más problemas, más dificultades, y la gente pues no tiene ganas de formar parte de esto. Esa es la realidad.” D10/M/CRA/R

A) La coordinación del equipo directivo

En el desempeño de las tareas directivas, la literatura científica señala la importancia de la coordinación dentro del equipo directivo y de este con el equipo docente, superando modelos de trabajo basados en la individualidad.

Sin embargo, los comentarios de algunos directivos nos indican la dificultad que encuentran para encontrar tiempos y espacios de coordinación, algo que sin duda es relevante para el buen funcionamiento del equipo y del propio centro.

“Tenemos verdaderas dificultades en encontrar momentos en los que podamos estar tranquilos trabajando, a no ser que sea fuera del horario lectivo. Tenemos que irnos del instituto



para poder trabajar sin que se abra la puerta. Claro, si tú estableces un estilo, pues es muy difícil luego cerrar la puerta y decir “no, que estamos reunidos”. Entonces nos tenemos que ir, es parte de los efectos colaterales.” D2/H/IES/U

“El equipo directivo nos reunimos los jueves al mediodía, fuera de horario, porque es el único momento que hemos encontrado que podemos hacerlo fuera. Horario, me refiero que, como el jueves por la tarde, trabajamos, comemos, nos quedamos los tres y antes de que empiece el horario de permanencia oficial, nos reunimos.” D4/H/CEIP/U

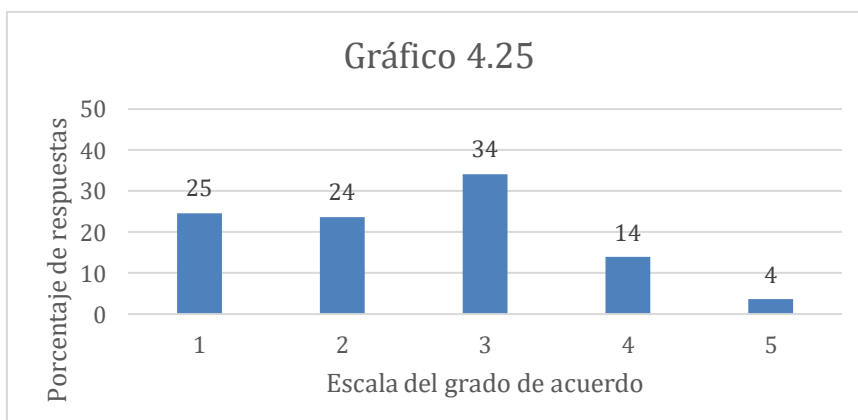
En algunos casos, cuando se dan circunstancias que impiden llevar a cabo la reunión prevista de equipo, se emplazan para la tarde y aprovechan para hacer una reunión más prolongada y abordar los temas con más holgura, con menos limitación de tiempo. Todo ello muestra la importancia que dan los directivos a las reuniones de coordinación y la necesidad de habilitar el tiempo adecuado, aunque sea fuera del horario lectivo.

“Al no poder hacer todas las semanas la reunión que tenemos, un día nos quedamos y hacemos un intensivo de actividad, porque si no es imposible.” D2/H/IES/U

El reparto de tareas interno es importante. Hay equipos que tienen muy definidas las tareas de cada uno de los miembros y quienes comparten y reparten según la disponibilidad de tiempo en cada momento.

“[...] es que hay que confiar y luego tener momentos de encuentro para deciros todo y por supuesto ayuda. Oye que voy apurado, contar cosas, pues lo hago yo, si da igual que no sean mis funciones, si lo que quiero es que salga bien, eso lo hacemos bastante, pero es verdad que hay cosas en las que ahí el 90%, las asume uno de los tres.” D4/H/CEIP/U

En nuestra encuesta preguntamos, porque queríamos saber si hay una división clara de tareas entre los miembros del equipo, su grado de acuerdo o desacuerdo con la frase: **“En el equipo directivo tenemos una división de tareas muy definida y cada uno desempeña solo la tarea que le corresponde”**. En el gráfico 4.25 recogemos la información obtenida, como vemos la respuesta más señalada es la indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 34%, aunque las dos opciones de desacuerdo suman un 49%. Entendemos que podemos interpretar que, aunque cada miembro del equipo desarrolla su tarea específica hay mecanismos internos de apoyo, colaboración e incluso de reparto de tareas que permiten redistribuir de forma que no haya grandes desequilibrios.



Fuente: Elaboración propia.



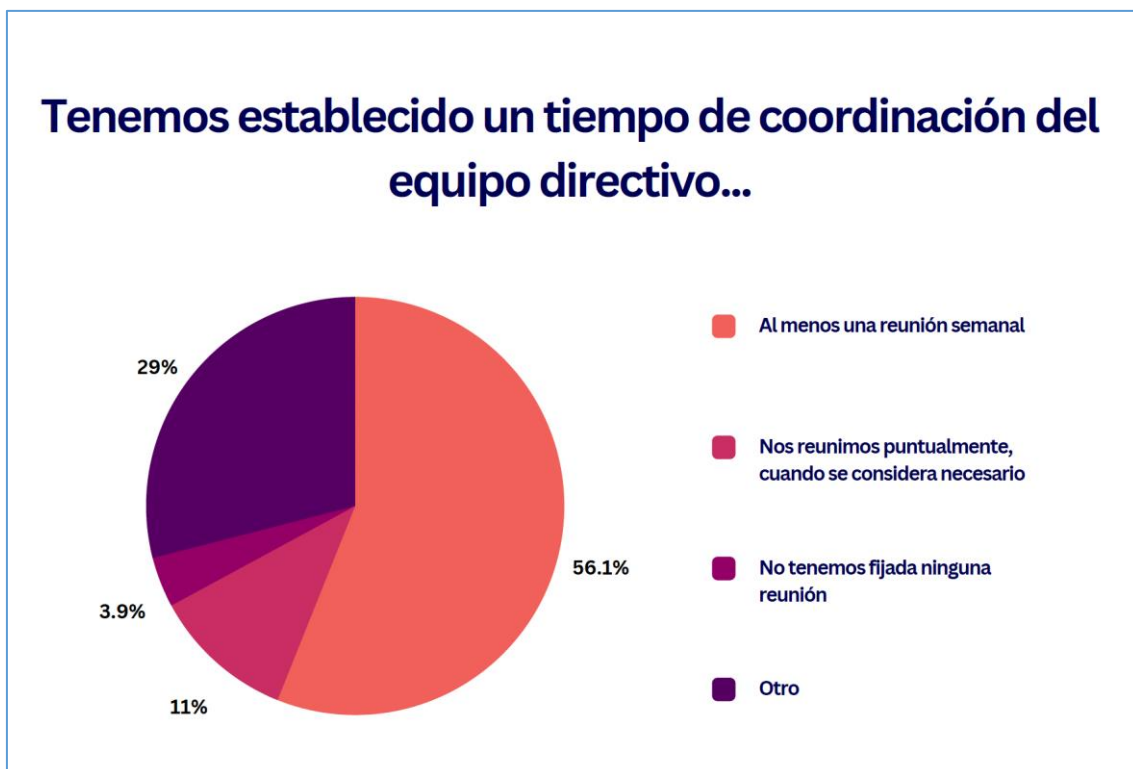
Algunos directivos nos hablan de un equipo directivo ampliado. Es verdad que la normativa establece quienes forman parte del equipo directivo, pero considerando su autonomía, cada director puede establecer con quien aborda los temas, en quien delega determinadas gestiones o con quien toma las decisiones.

“[...] tenemos un equipo directivo ampliado en el que está el de Innovación, está el Departamento de Orientación con la PT, está Extraescolares y está la PIEE, que es fundamental que esté. En nuestro caso es una chica que tiene un contacto con el alumnado que nosotros no tenemos. Entonces ella está dentro de ese equipo directivo ampliado y ahí se deciden desde las campañas de actuación, a las dinámicas, a los talleres que se van a organizar... porque está extraescolares, está innovación y está el PIEE que es el que dinamiza.” D2/H/IES/U

Otra cuestión es la frecuencia con la que se reúnen los equipos, que es muy variada como refleja la encuesta. Generalmente se establece una periodicidad, aunque no siempre se respeta por las numerosas incidencias y situaciones imprevistas que se producen.

“Una vez a la semana. Hay veces que es una vez cada 15 días, pero esa reunión la respetamos porque lo que hacemos a esa hora es marcharnos.” D2/H/IES/U

En nuestra encuesta planteamos una cuestión sencilla, que nos dijeran con qué frecuencia se reunía el equipo directivo. En el gráfico circular que tenemos a continuación, hemos representado las proporciones de las diferentes respuestas. El sector circular más grande, corresponde al 56,1% que señala que se reúnen al menos una vez por semana. Sorprende que un 11% se reúna puntualmente, cuando se considera tan necesario y casi un 4% no tiene fijada ninguna reunión. En conclusión, creemos que, si más de la mitad de los equipos celebran una reunión de coordinación semanal, esto refleja la importancia que dan al trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia.



B) Compaginar la tarea directiva con la tarea docente

En nuestro modelo directivo, la dirección comparte la doble tarea docente y directiva, las horas que dedican a cada una de las tareas oscilan teniendo en cuenta las características del centro, en particular sus dimensiones. No es un modelo universal, ya que, en otros países europeos, la dirección no tiene ese carácter tan docente, hay países en los que predomina el modelo más gerencial.

“[...] ojo, yo soy contrario, absolutamente contrario, a que se pongan gestores en las direcciones de los centros, tienen que ser profesores y totalmente contrario a que los directores pierdan el contacto directo con las clases.” D2/H/IES/U

En general, la visión que tienen los directivos es que es necesario mantener la actividad docente y compaginarla con la función directiva para no perder el contacto con la realidad del centro y con el alumnado. En todo caso, también es importante que las materias no requieran una gran preparación ya que no pueden dedicar mucho tiempo. Aunque todos no lo reconozcan, la tarea docente pasa con frecuencia a un segundo plano. Como nos comenta este director de instituto, también es importante diversificar las clases e incorporarse a grupos de diferentes niveles y edades para mantener contactos con diferentes etapas del alumnado, ya que hay grandes diferencias.

“[...] y luego mis siete horas de clase que no me las quiten. Si me las quitan pierdo el contacto con el alumnado. Yo siempre cojo un tercero de la ESO, un curso de la ESO, y un bachillerato. Digo que necesito materias que no me las tengo que preparar. O sea, que no me pidáis dar materias en las que tenga que invertir muchas horas en preparar una clase. Entonces, la [...] de segundo de bachillerato [...] que nadie me la quite, y tercero de la ESO, donde disfruto con los de 15 años, tampoco. Así estás en la vida. Si no, estás en tu despacho y los chavales no van, si no te ven y si no te pones a tiro.” D2/H/IES/U

También esta directora, como hemos visto anteriormente, reconoce que la falta de tiempo lleva a priorizar la gestión y las tareas directivas frente a la preparación de sus clases.

“En lo que es la preparación de tus clases siempre queda en un segundo plano, no puedes disfrutar de lo que es la docencia cómo disfrutas cuando estás solo en docencia.” D7/M/CPI/R

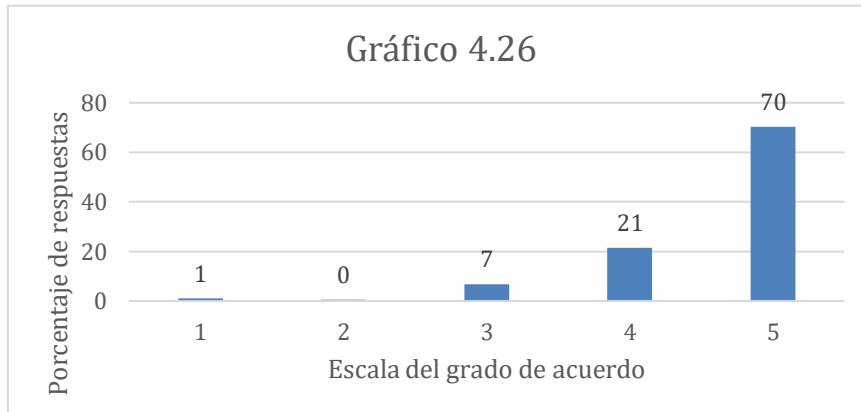
C) La gestión y funcionamiento del centro

Empezamos este apartado con una de las preguntas de la encuesta, **la importancia de la capacidad de gestión para el ejercicio del liderazgo**. Como podemos ver en el **gráfico 4.26** hay un elevado grado de coincidencia entre nuestros entrevistados en la importancia de esta capacidad entre los directivos. El 70% muestra su total acuerdo y un 21% un alto grado de acuerdo (la \bar{X} es muy alta de 4,60 y la σ muy baja, de 0,72).

A continuación, abordamos los problemas de gestión, una de las tareas fundamentales que debe desempeñar el equipo directivo. Dependiendo del modelo de centro hay componentes diferentes, de hecho, a lo largo de este análisis han ido apareciendo elementos de gestión laboriosos como pueden ser el comedor o el transporte que gestionan una buena parte de los colegios de Infantil y Primaria. También todos los aspectos relacionados con los recursos económicos son importantes, aunque de nuevo su gestión varía en los diferentes tipos de centro. En general, en los centros de Infantil y Primaria el mantenimiento de las instalaciones corre a cargo de los



ayuntamientos, difícil cuando se trata de municipios pequeños, y en los centros de Secundaria, es el Departamento el que aporta los recursos y los gestiona el propio centro educativo a través de la secretaría. Los CPI al impartir las tres etapas educativas: Infantil, Primaria y Secundaria, el centro comparte la gestión con el ayuntamiento de la localidad, haciendo la tarea un poco más compleja y teniendo personal desarrollando funciones similares, pero dependiendo de diferentes administraciones.



Fuente: Elaboración propia.

“[...] yo creo que tiene que haber dinero, tiene que haber dinero para los centros y tiene que haber dinero para los proyectos, si no es muy difícil. Tiempo y dinero es lo que hace falta. Y el tiempo era el que poníamos nosotros. Irme del instituto a las 2 o las 3 de la mañana.”
D3/M/IES/U

En el caso de los CEE apuntan que la inexistencia de un ROC como una dificultad extraordinaria y un gran condicionante.

“La Administración, el principal problema de los centros de educación especial es el ROC, el Reglamento Orgánico de los Centros. No tenemos ROC, es una demanda. Si pones algo del ROC dirá todo el mundo es [nombre] porque lo reivindicó cada año. El no tener un Reglamento Orgánico de los Centros de Educación Especial es un problema serio porque dificulta mucho la gestión del centro. Vale. Como lo dificultaría en las escuelas de adultos, que ya se ha hecho, o en idiomas... Eso es una dificultad importante.” D13/M/CEE/SU

Precisamente para entender mejor la complejidad que puede llevar consigo un CEE reproducimos a continuación una descripción que nos hace otra directora. Como vemos, destacan los servicios que prestan, el elevado número de diferentes profesionales que atienden al alumnado y a sus familias, la diversidad de edades y discapacidades que presenta el alumnado...

“Comedor gratuito, como en todos los centros de Educación Especial, transporte gratuito como todos los centros de Educación Especial. Once rutas de autobús [...] Y niños de tres a veintiún años con discapacidades entre medias y severas. Aglutinamos un número importante de alumnos con problemas de salud muy importantes. Yo creo también que somos el centro que tenemos mayor alumnado, con un requerimiento de salud tan grave como los que tenemos aquí y luego alumnos de conducta, como en el resto de los centros. Entonces creo que son los dos bloques más significativos y que más recursos requieren: alumnos con problemas de regulación de la conducta y alumnos con temas de salud. Y luego tenemos el resto de alumnado que está en la mayoría y que ese alumnado, bueno, pues van desde discapacidades medias, como te he dicho, hasta severas, pero no tienen requerimientos importantes



ni de salud ni de conducta. [...] De profesionales, tenemos 30 maestros, que son, sino me equivoco 18 PTs, 6 maestros de Audición y Lenguaje, uno de música, dos de Educación Física, PTSC porque además tenemos PTSC, [...] tenemos un taller de textil, que es una profesora de Formación Profesional de textil de confección. [...] Pero aparte de eso, tenemos pues diecinueve auxiliares, veinte auxiliares, perdón, de Educación Especial, tres auxiliares de enfermería, tres enfermeras, una cocinera con una ayudante de cocina... [...] cuatro personas de la limpieza y un oficial de mantenimiento. Además, son diecisiete monitoras de comedor las que vienen. [...] Entonces, yo creo que alrededor de 84-85 personas, de profesionales, debemos estar trabajando y englobo a todos porque somos todos los que trabajamos [...] Al igual está también el personal del PIEE que se me había olvidado que es [nombre] que es una pieza fundamental porque es luego, además que suele coordinar los abiertos por vacaciones que realizamos.” D21/M/CEE/U

La gestión de los CPEPA también tiene alguna peculiaridad, por ejemplo, como nos explica esta directora para tener más alumnado necesita más recursos y para obtener más recursos, necesita más alumnado. Un círculo vicioso difícil de romper.

“Entonces luego a mí no se me puede exigir desde la Administración que para darme más dinero tengo que tener más alumnado. ¿Cómo voy a tener más alumnado si no puedo atender al alumnado porque no tengo profesores porque tú no me los pones? Entonces es la pescadilla que se muerde la cola. Te exigen siempre que abras aulas, que tengas más alumnado. Si tienes más alumnado o tienes más profesores o tenemos más presupuesto. ¿Si no me mandas más profesores? ¿no? ¿Puedo tener más presupuesto?” D14/M/CPEPA/R

En el caso de los CPI hemos recogido también algunos comentarios sobre la coordinación de las tres etapas educativas. Una de las prioridades suele ser, como ya hemos comentado en los contenidos de los Proyectos de Dirección, el desarrollo de actividades internivelares e interetapas para crear vínculos entre las diferentes edades y aprovechar sus potencialidades educativas.

“Y yo desde Secundaria me he adaptado a lo que es un CPI ¿no? porque al final no es un instituto, es un CPI y entonces sí que nos adaptamos un poquito a la forma de trabajar de Primaria e Infantil, pero marcamos ya un poquito, oye, en Secundaria, pues es que tenemos... hay profesores que no se coordinan tanto, trabajamos para que intenten coordinarse y hacer proyectos conjuntos, pero no es como en Primaria que un tutor puede hacer un proyecto en Sociales y Lengua porque es el mismo.” D7/M/CPI/R

“[...] nos gusta trabajar con proyectos internivelares e interetapas al tener toda la etapa, pues a veces sí que hacemos algún proyecto y alguna actividad conjunta ¿Vale? Pues a veces hacemos grupos internivelares y vamos haciendo algunos talleres o a veces algunos de Secundaria han hecho un proyecto y después lo explican a los de Primaria.” D7/M/CPI/R

Peor también muestra otras dificultades, una de ellas es la diferencia de jornada laboral y de horarios de los docentes, los de Infantil y Primaria tienen 25 horas lectivas mientras que Secundaria son 20 horas lectivas, lo que dificulta la coordinación entre ellos.

“Primaria están trabajando 25 horas lectivas, Secundaria 20, pero Secundaria quiere 18, tendríamos que equipararnos y después tendría... tendríamos que buscar la manera, o la Administración tendría que solventar para los CPI, la manera de poder coordinarnos y tener horas de coordinación y quitar igual alguna hora más lectiva por ser CPI, para que el profesorado de las tres etapas pudiera coordinarse [...]” D7/M/CPI/R

En el caso de los CPI sí se aprobó el ROC, en octubre del 2022, lo que les permitirá funcionar mejor, al menos con un Reglamento en los próximos cursos.



“[...] a ver un ROC habla de muchas generalidades. Aunque, concretas cosas, por ejemplo, como hemos hablado, una secretaria adjunta que nos correspondería, pero sí que es verdad, que hay otras muchísimas cosas que siguen sin concretarse. Sí, unas IOFs son necesarias, eso está claro, es que van unidas ¿no? Pero bueno, yo... visto lo visto, ahora con que se pusiera en marcha lo que dice ese ROC, de momento podríamos funcionar bastante bien en comparación como estábamos antes.” D11/H/CPI/U

Aunque, como nos indican, hay temas que quedan todavía pendientes y que deberán resolverse posteriormente. Se trata de un modelo organizativo diferente, con una estructura también distinta y con una trayectoria de funcionamiento muy corta.

“[...] tema de guardias entre distintos profesores de Infantil, Primaria, Secundaria... es que eso se quedaba un poco en el aire. Tema de las jefaturas de departamento en los centros integrados no existen.” D11/H/CPI/U

Las aulas TEA, cuando el profesorado del centro no tiene una formación adecuada, pueden convertirse en un problema de gestión. La directora que nos lo plantea es especialista en pedagogía terapéutica, y es precisamente por su conocimiento que nos señala la necesidad de intervenir casi como primera actuación de su función como directora. Como nos indica, unas decisiones organizativas que mejoren la atención de todo el alumnado, permiten reconducir la situación en beneficio de todos.

“[...] el alumnado TEA que tenemos ocho donde es un reto para un centro docente por las graves dificultades que tienen a nivel comunicativo y conductual. Es decir, alumnado que te llega a pegar. Entonces, sobre todo los profesores, en junio ya estuve hablando con ellos y se sentían desbordados, se sentían solos. Y no querían las aulas TEA cuando podía ser una oportunidad de aprendizaje para todo el alumnado. Estaba provocando el rechazo del profesorado y de las familias. [...] Entonces, de hecho, en la PGA de este año uno de mis proyectos de mejora era el aula TEA. [...] desde el 8 de septiembre, que empezaban las clases ya empezó a funcionar, pero con un carácter totalmente distinto. Entonces he tenido una suerte de la chica que viene de AL que es la tutora y la profesora de PT que venía compartido para hacerlo con, con alumnado ordinario y con alumnado TEA, la he metido exclusivamente para alumnado TEA para que tuviera un tipo de organización diferente, que todo lo que aprenden en el aula TEA se pueda trasladar al aula ordinaria y que dentro del aula ordinaria el profesor siempre esté con otro profesorado, entonces eso funciona. Entonces ahora han cambiado estos crísis, están funcionando, están trabajando, están aprendiendo. En las clases están trabajando porque sentían que no podían atender al resto del alumnado. [...] Entonces, pues eso, mi objetivo, pues eso, era a nivel pedagógico de que esto funcionara para que la escuela aumentara la calidad y la inclusión y la igualdad, [...]” D6/M/CEIP/U

El comedor es probablemente uno de los servicios más complejos que gestionan los centros y al que deben dedicar más tiempo, incluso en el caso de contar con un auxiliar administrativo. En realidad, la dificultad no está en dar de comer al alumnado sino en todas las gestiones que lleva acompañadas, desde el control de la calidad, de la asistencia, de los menús, de las dietas, de los medicamentos... Esta directora se queja de que las empresas adjudicatarias no se encarguen también de la gestión, en su opinión, la licitación del servicio debería incluirla, dejando a los centros y a los equipos directivos más la tarea de supervisión.

“[mucho trabajo] sobre todo el comedor, ahora lo está asumiendo más la secretaria, que es la que recoge pues todas las incidencias que todos los días hay también.” D11/H/CPI/U

“A ver. La gestión, bueno, todos los papeles a nivel de todo el comedor, claro, ya no es burocracia. La gestión del comedor. Pienso que somos un equipo directivo de un colegio, pero es



que la gestión [...] lo podrían hacer, yo qué sé, las empresas adjudicatarias [...] este año va a haber una nueva licitación, a lo mejor que la empresa que lo cogiese también hiciera todo el trabajo que tenemos, porque es que esto es todos los días, hoy se queda a comer, hoy sí, hoy no, ahora esta dieta, ten cuidado con esta dieta, cuidado con los medicamentos. Entonces tenemos que tener un listado, hablar con las compañeras, toma la inyección de adrenalina por si pasa esto. Entonces hay muchos papeles, luego tenemos que hacer todos los informes que hay que decir de comedor. Entonces, lo que es la gestión de comedor, por ejemplo, nos lleva muchísimo trabajo en el equipo directivo. Continuamente supervisando los menús, que es poca cantidad, que esto está mal, nuestra cocina es pequeña, queremos hacer el cambio de cocina, de línea fría a línea caliente. Luego aprobaron hace tiempo, antes de la pandemia, y nos quedamos entonces... nos come mucho el comedor.” D6/M/CEIP/U

Aunque los directivos en las entrevistas no han planteado muchos agravios comparativos entre los distintos tipos de centro, entre niveles educativos o entre servicios, esta directora, al hablar precisamente del comedor, **manifiesta** que si el servicio se prestara en los institutos no sería igual:

“Pienso que a lo mejor sí estuviera en Secundaria, imagino que ya hubiera desaparecido, no hubieran hecho todo este trabajo y entonces parece que todo lo asumimos, todos los equipos directivos de los colegios de Educación Infantil y Primaria.” D6/M/CEIP/U

De forma crítica, un director nos revela su visión del servicio de comedor.

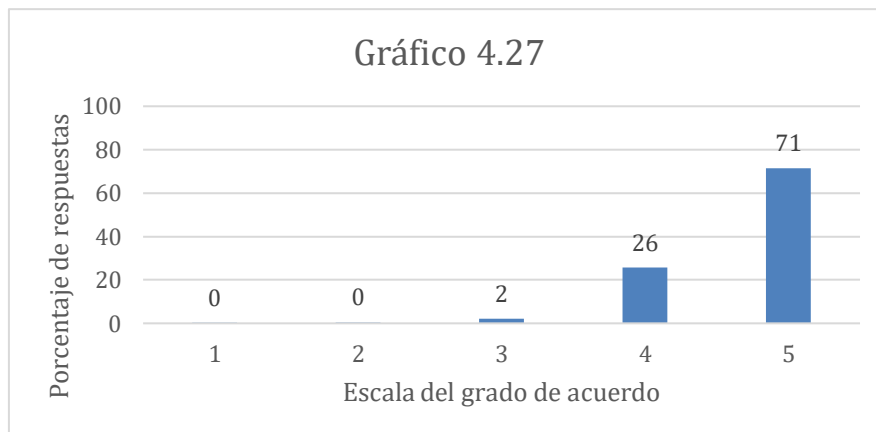
“Somos comedor con colegio. Ese matiz es importante, no somos un colegio con comedor, somos un comedor con colegio. Lleva una gestión grande el comedor, pero en beneficio para el alumnado, yo creo que tiene que estar.” D1/H/CEIP/SU

D) La gestión de personal

Probablemente sea uno de los aspectos más complejos de la tarea directiva, entre otras razones, porque se trata de gestionar el trabajo de los docentes, compañeros, como hemos podido valorar anteriormente, y de otros profesionales que intervienen en el centro con la singularidad de que son trabajadores públicos. Además, no disponen apenas de instrumentos para ejercer esta función. Es por ello que se trata de uno de los apartados más extensos, precisamente porque es un tema polémico y nuestros entrevistados se han explayado a la hora de plantearnos sus dificultades. Como dice uno de los entrevistados, hay una contradicción clara entre la responsabilidad de la dirección y la capacidad para gestionar los problemas de personal.



Comenzamos con una pregunta de nuestra encuesta, el texto es el siguiente: **“El equipo directivo promueve que la relación y el clima de trabajo sea positivo”**. En el **gráfico 4.27** hemos representado las respuestas. Como vemos hay una gran coincidencia, el 97% reconoce que realiza esta tarea y por tanto podemos deducir que considera que esta es una tarea propia del equipo directivo. Entendemos que generar un buen clima de trabajo y de relación favorece el bienestar laboral y facilita la colaboración para el desempeño de las tareas educativas. Disponer de un buen clima de trabajo facilita mucho la tarea del equipo directivo.



Fuente: Elaboración propia.

Para algunos de nuestros entrevistados es uno de los aspectos más complejos y, a veces, más negativos de su experiencia.

“[...] en los centros educativos, eres el jefe de alguna forma, el director de un personal que no siempre depende de ti en absoluto, o sea, depende de ti a la hora de organizar, pero no depende de ti más que de eso.” D5/M/CEIP/U

“Yo lo que peor veo del equipo directivo es la toma de decisiones con respecto al equipo de docentes, como gestor de recursos humanos, eso es... yo para mí lo más delicado.” D8/H/CEIP/R

Entre las dificultades que presenta el profesorado a la hora de desempeñar su labor docente, este director nos indica el problema de trabajar en equipo, una forma de trabajo, que como hemos indicado anteriormente, se considera esencial para llevar a cabo una educación de calidad.

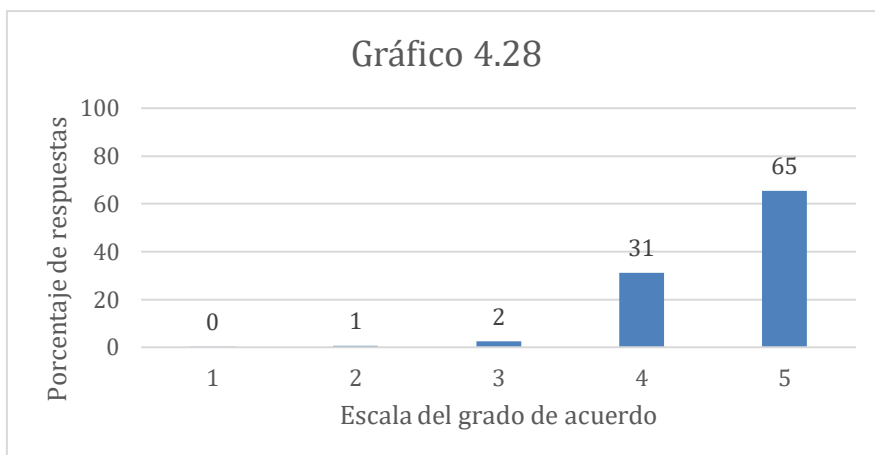
“Luego con el profesorado... Hay veces que vemos que hay gente que le cuesta trabajar en equipo y el liderazgo de un equipo directivo también tiene que encargarse de eso.” D8/H/CEIP/R

Y esta directora, por su parte, encuentra que igualmente hay docentes, no distingue entre interinos y definitivos, a los que les cuesta entrar en las dinámicas del centro y en su cultura.

“[...] hay profesorado que va y viene, que es interino. Entonces llega... pues bien y con el que está fijo, pues más o menos bien. Algunos intentan igual estar en su zona segura, igual les cuesta más entrar en las dinámicas del centro, pero en general la relación es buena. Siempre tienes pues más choques con alguno que otro.” D7/M/CPI/R

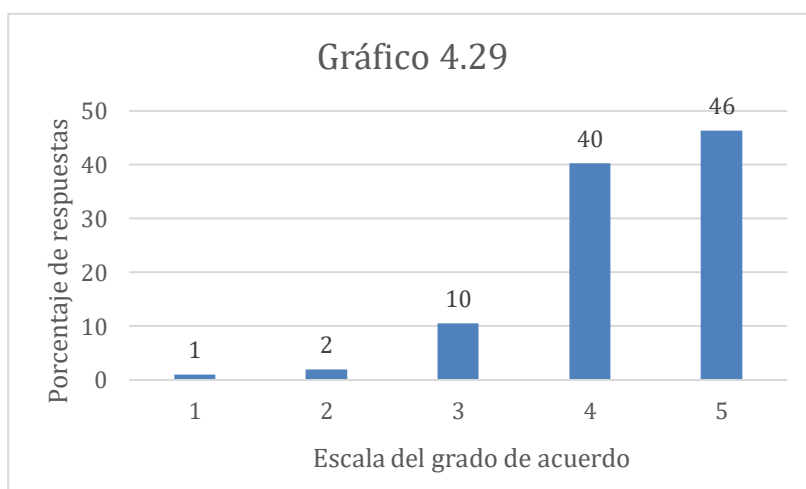


Precisamente para valorar la tarea de coordinación ejercida por el equipo directivo, hemos introducido en la encuesta una pregunta que indica: **“El equipo directivo promueve la coordinación entre el profesorado”**. La respuesta está representada en el **gráfico 4.28**. De nuevo se trata de una tarea que forma parte de su desempeño ya que existe un enorme consenso, el 96% indican su acuerdo. Sin embargo, aunque lo promuevan, vamos a ver que surgen con frecuencia dificultades.



Fuente: Elaboración propia.

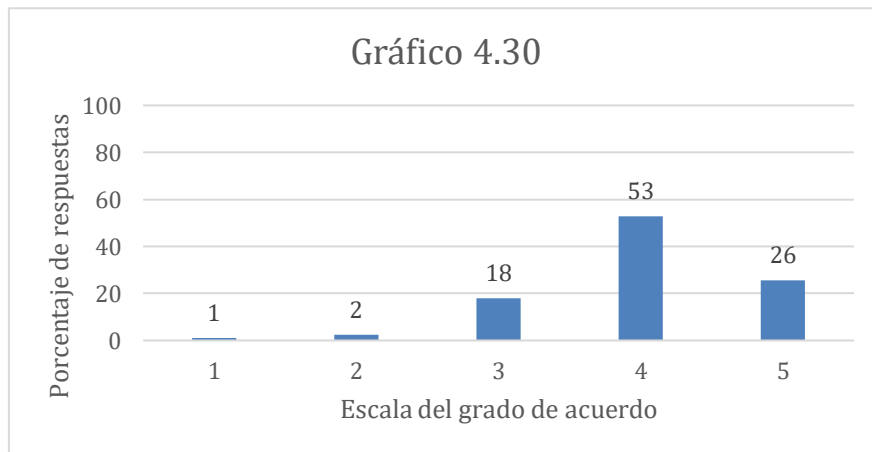
De hecho, la siguiente pregunta de la encuesta aborda una de las claves, el tiempo para la coordinación. La propuesta era la siguiente: **“El equipo directivo contempla el tiempo necesario para la coordinación entre docentes”** y las respuestas se encuentran representadas en el **gráfico 4.29**. El 86% se muestran de acuerdo, 10 puntos porcentuales menos. Aunque el nivel de acuerdo sigue siendo alto, hay un grupo que parece no tener claro que el tiempo disponible es el adecuado para la coordinación. Ya hemos visto anteriormente las dificultades que tenía el propio equipo directivo para reunirse, posiblemente sea necesario incorporar como tarea el tiempo de coordinación.



Fuente: Elaboración propia.



Para terminar con aspectos de la encuesta sobre coordinación, preguntamos a nuestros encuestados sobre la gestión de las reuniones, un tema que nos parece fundamental, relacionado con el tiempo y el debate: **“Las reuniones en mi centro están bien gestionadas en cuanto a tiempos y nivel de debate”**. Las respuestas las incorporamos en el **gráfico 4.30**. Como vemos las respuestas que representan un total acuerdo se reducen al 26%, es verdad que si juntamos las respuestas de acuerdo alcanza al 79%, pero entendemos que las diferencias entre los dos porcentajes nos indican que existe un margen de mejora.



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, este director nos dice que hay siempre una pequeña parte del claustro que no se integra en las dinámicas del centro, pero entiende que su papel es descubrir sus potencialidades y facilitar su integración en aquellos programas o actividades que coincidan con sus intereses o con sus habilidades. De alguna manera destaca también su papel de líder educativo del centro que incorpora a los docentes al proyecto, **los empodera**, incluso a aquellos que más les cuesta.

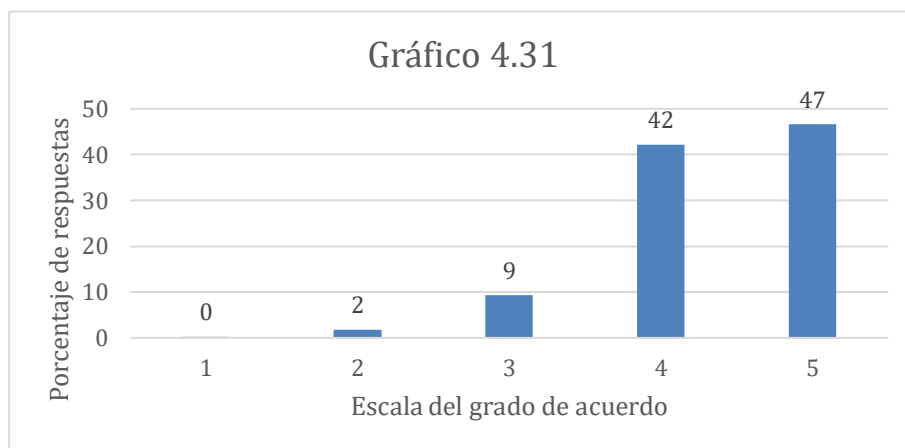
“Lo importante es integrar en este proyecto colectivo de profesorado a todo el mundo, en todos los centros siempre hay un mínimo porcentaje de profesores que siempre, pues van a, pues, a su aire, y que les cuesta más incorporarse. Entonces no se trata de, de rechazarlo, si esto no te gusta, te vas, no. Vamos a ver qué es lo que te gusta para que te incluyamos. Entonces, es dialogar más con ellos. Y esto te gusta, y entonces yo pienso que siempre hay oportunidad y de hecho hay cosas que, por ejemplo, se están...” D6/H/CEIP/U

Un equipo directivo se enfrenta sin duda a muchas dificultades que tienen orígenes muy diferentes. Hay una primera que nos parece importante señalar y que podríamos identificar como *resistencia al cambio* y que generalmente está relacionada con un cierto desacuerdo, pero también y especialmente, con la incertidumbre que generan los cambios. Algunos docentes necesitan un entorno con mucha estabilidad, con pocos cambios, para sentirse seguros.

“[...] pero yo entiendo que lo normal es eso, o sea, si tú planteas algo diferente, pues va a haber gente que sea reacia. Y si planteases lo contrario, también habría gente reacia. Yo creo que... no sé si este dato alguna vez lo había hablado contigo. Me parece que hay un porcentaje del claustro que va a decir a todo que sí, un porcentaje que va a decir a todo que no, y un porcentaje que según lo que tú le digas, va a fluctuar. Yo creo que se trata de que ese porcentaje que fluctúa esté más cerca de la propuesta que tú haces que alejado.” D1/H/CEIP/SU

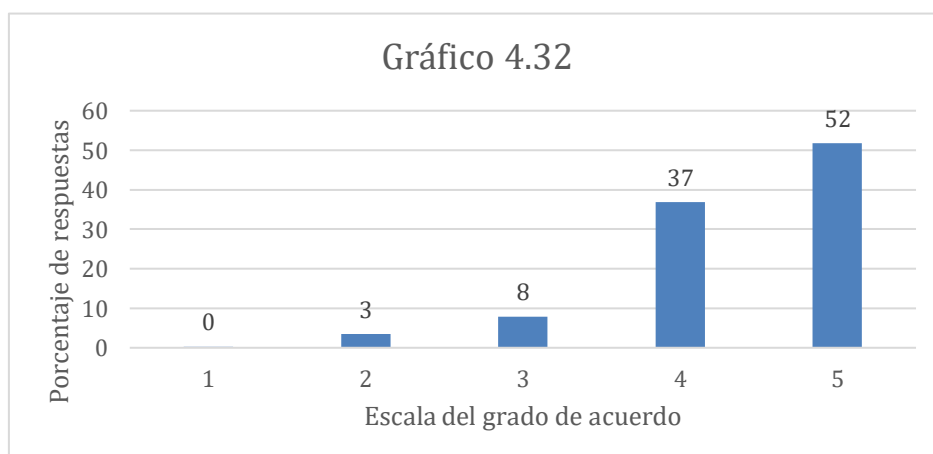


También en la encuesta, planteamos a los miembros de los equipos directivos su nivel de acuerdo o desacuerdo con la siguiente proposición: **“El equipo directivo apoya y orienta al profesorado en su tarea docente”**. La respuesta se encuentra representada en el **gráfico 4.31**. Como vemos de nuevo hay un gran consenso, el 89%. Es verdad que son dos conceptos muy diferentes, apoyar y orientar, pero entendemos que este elevado nivel de acuerdo en las respuestas nos indica que realmente desde los equipos directivos se actúa generalmente apoyando a los docentes en su tarea y en las situaciones que surgen dudas o dificultades, también los equipos se vuelcan por ayudar y resolver, facilitando la labor del profesorado.



Fuente: Elaboración propia.

También les propusimos, para entender mejor cómo intervienen en la mejora del desempeño de la tarea docente, la siguiente cuestión: **“El equipo directivo hace propuestas de formación de profesorado relacionadas con las necesidades que detecta y con su proyecto”**. En el **gráfico 4.32** hemos representado las respuestas. De nuevo, un 89% muestra su conformidad con el texto, de nuevo un alto porcentaje nos indica que interviene haciendo propuestas de formación del profesorado.



Fuente: Elaboración propia.

En muchos de los comentarios seguimos viendo esa concepción de la dirección en el que el director no es nada más que *primus inter pares*. Este director, en concreto, hace grandes esfuerzos porque sus compañeros lo vean como uno más, como un igual, sin conseguirlo. Su actitud



es de revelarse contra, a nuestro entender, algo que forma parte de su condición de director, aunque se pueda discrepar de los instrumentos y las herramientas disponibles.

“[...] también hay momentos en los que no te sientes del todo comprendido por los compañeros. Al final te ven, por mucho que intentes y que inviertas energía en estar con los demás, en ser uno más, al final eres el jefe. Y yo no soy el jefe de nadie, [...]” D12/H/CRA/R

“[...] yo me siento una más, quiero decir yo soy una compañera más y de hecho intento ser una más del claustro, que es verdad que a veces te toca tomar decisiones que pues eso, porque estas de directora, pero no busco el reconocimiento, la verdad. Soy una más.” D19/M/CRA/R

Entre las dificultades más destacadas por nuestros entrevistados en la gestión de personal se encuentran, según este director, la concesión de permisos y la elaboración de horarios. De hecho, entiende razonablemente que los horarios responden a criterios pedagógicos y no a los intereses particulares del profesorado.

“[...] sobre el profesorado. La relación que se establece... es que tienes que hacer la función de director y de tomar decisiones. Como somos un cole pequeño pues bueno es más fácil según qué cosas. Es casi lo que más cuesta, tener que tomar decisiones en relación a los profesores: permisos, horarios... Y hay cosas como los horarios que son criterios pedagógicos. A veces son situaciones que... para mí es lo más delicado.” D8/H/CEIP/R

La gestión de personal conlleva una mayor tensión. Particularmente cuando se refiere a los docentes, a los compañeros, es más difícil de sobrellevar. Algún director cree que hay un estrés generalizado, una sobrecarga de tareas extendida que tensiona las relaciones y que es difícil de regular.

Los comentarios de este director reflejan conflictos y tiranteces que puede ayudarnos a entender por qué en ocasiones es tan difícil que se presenten candidaturas. Nos señala que el trato de algunos compañeros y compañeras hacia el equipo directivo es totalmente inadecuado y entendemos que se basa en la exigencia.

“[...] somos un gremio, que cuesta mucho enfrentarte con tus compañeros y demás, yo imagino que cuando tú ves a tus compañeros y compañeras cómo trata al equipo directivo, no, digamos, que cuando yo esté van a ir a por mí.” D8/H/CEIP/R

Estos directores nos especifican un poco más, hablan de trabas, inconvenientes y tensiones que no solo impiden un desarrollo normalizado de la tarea, sino que tiene como consecuencia un alto nivel de estrés y de desgaste emocional de la dirección.

“[...] yo creo que es mucho desgaste emocional, sobre todo eso de tener que lidiar, pues ya te digo que yo más que con familia o con Ayuntamiento y demás, con el profesorado, no, de poner nada más que trabas y demás. Yo para mí eso... lo dicho, el manejar esos conflictos que puedan surgir, liderar un grupo de personas, para mí es lo más difícil.” D8/H/CEIP/R

“Yo creo que es más por el tema del estrés generalizado en cuanto a presiones [...]. Es decir, que es más por lo tensionados que estamos todos que porque haya tensiones interpersonales. No estamos así y vamos eso me gustaría evitarlo porque cuando yo entré aquí era uno de los principales problemas que existían en el claustro y consideraba que había que cambiarlo si queríamos avanzar un poco.” D12/H/CRA/R



Alguno es incluso más preciso y señala las relaciones con los docentes como las más complejas, en especial con los docentes con un nivel bajo de compromiso profesional, que cumplen con lo justo y que muestran una desconfianza hacia la dirección.

“Es muy diferente relacionarte con alguien que viene a cumplir, con alguien que vive la profesión, o con alguien que confía en ti y con alguien que no confía en ti y todo son grises intermedios.” D4/H/CEIP/U

Este director, por su parte, y desde su papel de líder escolar, nos ofrece las estrategias adecuadas para resolver estos conflictos: “mano izquierda”, evitar los conflictos, reconocer errores, mostrarse comprensivo, ceder en lo menos importante y negociar lo fundamental, animar...

“En lo profesional, pues hay encuentros, hay desencuentros y bueno... Yo creo que un equipo directivo no puede ser más exigente que la inspección. [...] Entonces es mano izquierda, a veces también es saber pedir disculpas y ceder en cosas que igual son menos trascendentes. Buscar, luego, pedir en la negociación alguna más, que es más trascendente, y luego hay frases que yo creo que facilitan. ¿Qué os parece si lo probamos y luego vemos?” D4/H/CEIP/U

Hay también alguna alusión a la crítica, sin duda necesaria para el buen funcionamiento, pero no siempre expresada de la forma adecuada. Esta directora, por otra parte, entiende que cuando no se forma parte del equipo directivo, el tono es de exigencia y se vuelve más empático cuando se ha pasado previamente por el equipo directivo.

“Siempre, pues a veces “esto lo podríais haber hecho así” y a veces igual no te lo dicen con tono adecuado. Pero bueno, todos tenemos momentos, también hemos estado en el otro lado. Cuando estás en el otro lado exiges, no sabes qué es esto y siempre los que hemos pasado por aquí estos últimos años dicen que todos deberían pasar por aquí. Para tener esa empatía con el equipo directivo.” D7/M/CPI/R

Entendemos que hasta aquí hemos hablado de conflictos con docentes que anteponen sus intereses, que ponen trabas y restricciones a la acción del equipo directivo, que tienen un bajo nivel de compromiso o que no siguen la línea educativa del centro. Sin embargo, lo que vamos a comentar ahora tiene que ver con incumplimientos de las obligaciones.

Este tema surgió ya en varias intervenciones de los ponentes y también entre los debates posteriores. Sin duda se trata de un problema sin resolver, pero que genera como veremos a continuación graves tensiones para los equipos directivos. No parece que se trate de un problema frecuente, al contrario, se trata más bien de problemas puntuales, aislados, pero que se repiten en todos los centros y que tienen la sensación de que, al no resolverse, lo que se hace es trasladar a la persona, es decir, el problema en estos casos, a otro centro. No solo se trata de personas que no cumplen con su tarea o que se muestran incompetentes, también se apuntan casos en los que interviene también problemas de salud mental.

Sobre el profesorado que no cumple sus obligaciones, entendemos que, en diferentes grados, hay una percepción similar. No cuentan con recursos y mecanismos para intervenir y además tienen la sensación de que nadie los quiere abordar, lo que causa perjuicio al centro y particularmente al alumnado. Por una parte, consideran que no cuenta con herramientas adecuadas y con capacidad para resolver y por tanto solo pueden derivar la gestión hacia otros niveles, y por otra parte, la Administración no actúa con diligencia y efectividad. Mientras los sindicatos mantienen posiciones corporativistas. En el segundo caso, la queja se concreta en la inspección educativa que, en su opinión, no interviene adecuadamente.



“[...] eres al fin y al cabo el jefe de personal [...] y, además, no eres el jefe real. Entonces, de alguna forma, yo creo que hay que recibir una formación de aprender a ser jefe sin serlo. Que es súper difícil porque es que luego te vas a volver a sentar en la misma mesa con ellos y además hay cosas que tú no las vas a poder hacer. O sea, tú no vas a poder expedientar a un profesor, no lo vas a poder hacer, aunque tengas delante a un incapaz.” D2/H/IES/U

“[...] problemas con profesores que a lo mejor te tienes que imponer como equipo directivo en un momento dado, sobre todo jefatura de estudios y dirección, pues para trazar una línea educativa que ves que no es la que está llevando adelante y en la que inspección a veces prefiere que no le des problemas, en lugar de intervenir directamente, o se fundamenta en cuestiones tan estúpidas como viene puntual, da las clases, se va puntual... Cuestiones que a lo mejor dices, es que yo no te estoy pidiendo que analices eso, que yo ya sé que viene puntual y se va puntual, pero el resto del tiempo no está dando las clases como debería darlas [...]” D5/M/CEIP/U

Recogemos, a continuación, de forma más explícita como se gestionan este tipo de conflictos y cuáles son los resultados. Como se viene señalando no hay un procedimiento claro que permita valorar el desempeño docente y tomar una decisión acorde a la naturaleza del problema. Si se trata de un incumplimiento consciente, sería necesario que, desde la Administración, que tiene sus instrumentos, adoptara algún tipo de medida disuasoria, y si se trata de otro tipo de problema, relacionado con la salud, derivarlo al servicio sanitario adecuado que le preste la atención que necesita.

“A ver cómo le dices a un profesor, que claro que se lo dices, que no está cumpliendo con su trabajo. Pero con eso te quedas. Entonces, a la cuarta vez se lo dices. Si crees que no hay ninguna reacción ni por el profesor ni por la Administración, piensas que este año me ha tocado este, a ver si hay suerte y no repite. A ver si perfilo la plaza y no vuelve. ¿Y si es definitivo? ¿qué hago con él?” D2/H/IES/U

“Que luego por supuesto hay situaciones en las que son muy incómodas y que decir las cosas como son y las hemos vivido en los últimos años con compañeros en los que nos hemos visto muy solos, porque bien es cierto que los docentes, tanto funcionarios como interinos, hay una armadura de protección, por así decirlo, y cuando no se realiza el desempeño de las labores de manera adecuada, es muy difícil que tomen medidas al respecto, y entonces nosotros nos hemos visto con problemas en ese sentido, con quejas de familias, de quejas de compañeros, de quejas nuestras como equipo directivo y no nos ha llevado a nada, entonces ahí creo que sí que habría que dar una vuelta a evaluaciones docentes en determinadas situaciones en las que personas que queda demostrado que no están desempeñando su labor de manera adecuada, pues, pueden ser penalizadas de algún modo y no sea cambiando de centro y ya está y, empezamos de nuevo. En temas graves, vale, hablo en situaciones complicadas.” D10/M/CRA/R

Por otra parte, los centros con población vulnerable se enfrentan a graves problemas de convivencia que requieren una preparación específica y un compromiso especial por parte del profesorado. Las circunstancias personales y familiares de una buena parte del alumnado son muy complejas y eso provoca comportamientos disruptivos e inadecuados en las aulas. En Aragón, en algunos centros se ha optado por cubrir las plazas mediante comisión de servicios, lo que no resuelve las dificultades porque una parte importante de las plazas no queda cubierta y es necesario recurrir a profesorado interino. No hay tampoco ni un modelo de actuación basado en buenas prácticas y en experiencias de referencia, ni una formación específica para centros con población vulnerable. Nos encontramos además que no todos los centros con alumnado vulnerable se han incorporado a este procedimiento.



A continuación, vamos a ver el punto de vista de dos directores de institutos, el primero se encuentra en esta circunstancia y se queja de la falta de implicación o de dedicación del profesorado, de su incapacidad para resolver las dificultades.

“[la mayor dificultad] sin lugar a dudas los compañeros. Los profesionales. Porque considero que son los adultos, que han ganado una oposición, saben a qué centro vienen... y entonces no me pidas tener otro tipo de alumnado. Tienes lo que sabes que tienes. Si un chaval cuando llega a casa come, merienda, pero a las 6 de la tarde su madre llega con el cliente y lo saca al balcón, y está desde las 6 de la tarde en el balcón hasta las 9 de la noche encerrado mientras su madre trabaja, ¿Le vas a explicar la célula? ¿la Historia de España? ¿Entiendes que te va a soltar una barbaridad un día y que no se la tienes que permitir pero que lo tienes que tratar de una manera distinta? Claro es que hablamos de un contexto en el que todos no son así, pero hay un 10%, hay 60 chavales así, y claro que dinamitan las cosas, pero bastante tienen con sobrevivir. Y claro, y si tú como docente no eres consciente y no te adecúas y me vienes a mí a generar un problema con una historia que es tuya, no mía... tienes que resolver tus problemas en el aula. Yo estoy para ayudarte, pero no para resolvértelos. Para mí eso es lo más difícil. Decir ¿cómo resuelvo esto si llevo dos meses diciéndotelo? ¿qué quieres que haga? ¿Quieres que me meta en clase contigo? La autoridad eres tú y te la tienes que ganar.” D2/H/IES/U

La opinión de esta directora cruza las dos ideas. Por un lado, es necesario el compromiso de todos los profesionales que trabajan en un centro y por otro, el problema de la falta de compromiso.

“Para que pudiese salir adelante, que al final entiendo que, en este gremio gracias a la voluntad, a la voluntad de los compañeros en general... Me da igual hablar del cocinero que del que viene a limpiar el cole, que al final sale todo adelante, pero por voluntad propia. O sea, esto no es una fábrica en la que no, no, me quedo, pero esas dos horas las cobro. No, aquí se hace todo por voluntad. Entonces claro, cada vez estamos un poco más sujetos, pues viene gente que dice no, no es que yo a la hora me tengo que ir y lo entiendo, es que te tienes que ir, es que he hecho más horas en esta excursión y quiero reducir las. ¿Y qué le dices? Claro, por un lado, dices jolines que estamos aquí todos tirando del carro... Pero es que está en su derecho, es que no podemos pedir más de lo que... y al final yo creo que todo sale adelante, pero por voluntad de las personas. Y llega un momento en que dices, claro, pero es que en otros sitios no es así. Te suena el timbre y te vas. Y esto aquí no funciona, no ha funcionado nunca antes. Por eso nos extraña que vengan compañeros y nos digan no, no, es que me voy a coger el día de libre disposición para hacerme un puente.” D19/M/CRA/R

También esta directora, en la misma línea de razonamiento, considera que una de las principales dificultades es que el profesorado se mueve en rutinas poco pedagógicas, no reflexionan, no adaptan sus metodologías, las evaluaciones no tienen como finalidad la mejora, las programaciones tienen poco valor... Incluso nos indica las carencias de una formación que teóricamente te capacita para impartir docencia.

“A la gente hay que explicárselo y más cuando hay dinámicas de no moverse de la rutina. Y si no te quieres adaptar te tienes que marchar. Tienes que adaptarte a los chicos, a las metodologías... y esa reflexión no se hace. Y es la excusa. Cuando tu elaboras una programación tienes que pensar qué es lo que quiero, qué quiero hacer... y cuando elaboras un informe, ver si has conseguido lo que te proponías. Y sobre todo los informes no finales, sino los informes de las evaluaciones trimestrales, porque si tú no consigues lo que tú te has programado o lo que tú has proyectado, pues tienes que cambiar, tienes que redirigir las cosas. Y no estamos acostumbrados. Pero en otras comunidades sí que lo están haciendo. O por lo menos, un poquito.” D3/M/IES/U



“El acceso a la función es importantísimo. Tiene que haber un Máster como Dios manda. Hay gente que no sabe qué es un Proyecto Educativo, un Proyecto Curricular...” D3/M/IES/U

Hasta aquí, las dificultades en torno al personal docente, tratamos ahora las dificultades con el resto de los profesionales que intervienen en el centro educativo, es decir, no exclusivamente docentes, como los oficiales de mantenimiento o conserjes, monitores de comedor, personal de limpieza, personal de administración, etc. Veamos, en primer lugar, lo que nos dice esta directora de un instituto que apunta varios temas que desarrollaremos posteriormente: la falta de personal, las bajas laborales que no son sustituidas y las malas relaciones entre ellos y con la dirección.

“[...] el personal no docente también es muy complicado. Y en la secretaría hemos tenido durante esos siete años muy poco tiempo un jefe de secretaría. Si no hay un jefe eres tú quien tiene que organizar [...] Y luego pues son muy complicadas las relaciones entre ellos y con los conserjes igual. Entonces ahí tenías que estar bailando... y sobre todo los últimos años de las señoras de la limpieza ha sido durísimo. Porque se veía que no llegaban, se ponía alguien de baja y no lo sustituían. Y en las sustituciones del personal no docente ha sido durísimo, durísimo, ha sido muy duro. Y me imagino que es cuestión siempre de dinero, pero es que cuando se requiere, se requiere.” D3/M/IES/U

En los centros de Infantil y Primaria de los entornos urbanos hace ya años que las direcciones de los centros se quejan de la relación con los oficiales de mantenimiento dependientes del Ayuntamiento. Evidentemente, hablamos de personas y no todas ellas responden de la misma manera. La principal dificultad es ponerse de acuerdo en cuáles son sus tareas.

“[...] con los oficiales de mantenimiento, que yo creo que es un tema sangrante para muchos centros, pues porque no tienen la implicación que deberían tener, y que son personas como muy ajenas al centro y que tienes que contar con la buena voluntad de la persona que está. Sí que hemos tenido algunos excepcionales, de buenos, geniales, pero porque esos son geniales estuvieran donde estuvieran. Bueno, y uno de ellos, unos de ellos llegaron a exponernos un folio con diez ítems porque esas eran sus funciones y a partir de ahí no les pidieras ninguna. Y estábamos cargando la jefa de estudios y yo mesas para montar aulas y cargándolas, poniéndolas y eso porque el señor no entraba en sus funciones el echarnos una mano, ya no digo montarlas, ni echar una mano, o que vieras desperfectos por el colegio y entonces no podía hacerlos o ese tipo de cosas.” D5/M/CEIP/U

Es importante no generalizar porque los comportamientos y la experiencia no es la misma en cada centro. Esta directora, sin embargo, agradece la colaboración del personal de administración y servicios que facilitó su trabajo en el momento en que sumió la responsabilidad.

“Del personal laboral del centro la verdad es que se han portado también muy bien y hay que decirlo. Los oficiales de mantenimiento lo mismo, pues esto es así. También nos explicaron cómo era lo de las puertas, lo de la alarma, todas las cositas pequeñas y esto hay que cambiarlo y esto no sé qué.” D6/M/CEIP/U

Dicho lo anterior, la sensación de algunos directivos es que no se puede hacer nada incluso en casos flagrantes de incumplimiento de sus obligaciones, o de falta de respeto hacia miembros de la comunidad escolar.

“[...] no trabajas lo más mínimo, estás todo el día comiendo pipas y mirando la puerta o mirando el móvil o el ordenador y no, eso no puede ser...” D5/M/CEIP/U

“Lo mismo pasaba, a veces, con monitoras de comedor o monitores que veías que tenían problemas con niños...” D5/M/CEIP/U



“[...] esa impotencia de decir [...] estas personas no pueden estar aquí trabajando y, sin embargo, me lo[s] tengo que tragar, pues porque depende del ayuntamiento y tienen que estar aquí.” D5/M/CEIP/U

Hasta aquí la parte en la que los directivos nos presentan las dificultades de gestión de personal. Podemos decir que hay un segundo bloque relacionado también con el personal, tan importante como el anterior, que aparece también como una referencia continua entre los directivos entrevistados, como ya hemos apuntado, se trata de la falta de personal. Hablamos de personal en general, aunque posteriormente especificaremos. Las quejas se dirigen en todas direcciones: equipo directivo insuficiente, falta de profesorado, personal de administración y servicios insuficiente, falta de personal auxiliar... A lo que se añade que las bajas no se cubren adecuadamente. Además, hay un reparto desigual, lo que hace que las quejas aumenten en ciertos modelos de centro, por ejemplo, en los CRA, en los CPI y en los colegios multigrado. Veamos cada caso.

Empezamos por los equipos directivos de un caso particular como es el CPI, un modelo de centro que aún se encuentra en desarrollo y que necesita completar su diseño. Recientemente se ha aprobado un ROC y faltarían todavía unas IOF. En este caso hablamos de un centro de grandes dimensiones, no solo con las tres etapas, sino además con unos 1.200 alumnos y unos 100 docentes. Un centro de gran envergadura.

“[...] yo mi queja mayor es que siempre hemos carecido de personal suficiente en el equipo directivo. Este año porque nos correspondía por normativa, hemos incorporado una jefatura adjunta de Secundaria. Pero somos muy pocos de equipo directivo para poder atender un centro tan grande y con tantas incidencias. [...] Hay una persona en secretaría que con la normativa nueva del ROC de los centros integrados nos correspondería ya una segunda. O sea, la necesidad está, lo que pasa que en la propia normativa dice que no será hasta el curso que viene. Una jefa de estudios de Infantil y Primaria y había una Jefatura de Secundaria que ahora se incorpora una adjunta y un director para todo.” D11/H/CPI/U

La dotación de profesorado es otra cuestión también polémica. La mayor parte del profesorado de los centros forma parte de la plantilla y cada año se completa, teniendo en cuenta los datos de unidades y matrículas, con la asignación del cupo. El problema de los cupos es un tema recurrente en la gestión que llevan a cabo. La discrepancia tiene que ver o con no contar con un número adecuado de docentes para atender al alumnado o con no contar con los perfiles adecuados para las necesidades del centro.

“[...] con el cupo, por ejemplo, pues en Secundaria creemos que más o menos nos da lo que nos tienen que dar, ¿vale? Nos permite hacer desdoble, nos permite dar optativas para el grupo de alumnos que tenemos, pero sin embargo en Primaria, desde que yo soy directora nos han reducido la plantilla jurídica, es decir, la plantilla jurídica que aprueban cada año, pues el primer año me la redujeron 0,4. Y este año que plantilla no sé por qué ampliaron una plaza más en Infantil, pero después me han reducido 0,9, con gente que está de comisiones. Entonces a mí después me cuesta mucho jugar a la hora de sí, necesito un AL, necesito una profesora de Francés, uno de Educación Física y Música, a ver cómo la aglutino todo. Entonces en ese sentido, pues nos sentimos un poco atacados.” D7/M/CPI/R

“No se ha sustituido las horas de mayores de 55, nos deben las horas del Plan de Innovación, nos deben las horas de los skills... Estamos hablando de medio profesor, que en un centro de quince es muchísimo medio profesor.” D16/M/CPEPA/U



Un tema que requiere un tratamiento particular es el de los auxiliares administrativos. En los institutos y en los colegios de dos vías hay personal en plantilla, dependiendo del tamaño del instituto cuentan con varios auxiliares e incluso uno de ellos como administrativo ejerce una función jerárquica. En los CEIP de dos vías cuentan también con un auxiliar administrativo. El problema se plantea principalmente en los colegios multigrado, en los CRA y en los CEE, aunque también en los CPI.

“No tener administrativos es una dificultad importante en el día a día.” D13/M/CEE/SU

De nuevo, el caso del CPI parece paradigmático, tan solo cuenta con un administrativo cuando hablamos de un alumnado en torno a los 1.200. No solo se trata de una dotación que parece inadecuada, insuficiente, es que, además, en el caso de producirse una baja por enfermedad no se sustituyen y es el equipo directivo el que debe asumir sus funciones. También tienen un problema de gestión porque no dependen del Departamento de Educación sino de otras administraciones.

“Administrativos, una que ahora está de baja y tenemos que hacer las cosas nosotros. Este es el problema. La falta de personal es un problema gordo. Entonces andamos siempre...” D11/H/CPI/U

“[...] a ver con los conserjes... es que ahí... hay un problema también añadido en los CPIs. Es que los conserjes o personal que dependían de los colegios, son dependientes del Ayuntamiento, municipales y a veces ocurren ciertos desajustes en cuanto a la manera de ver las cosas, y de qué tipo de responsabilidades tiene cada uno, ¿no? Pero en general, bien. A ver, que yo soy una persona que intento, a veces, tragarme mis cabreos para que funcionen bien las cosas.” D11/H/CPI/U

Los auxiliares de Educación Especial se asignan a partir de las necesidades del alumnado y estas se establecen mediante una evaluación psicopedagógica. A continuación, una directora del ámbito rural no explica cuáles son las dificultades a las que debe enfrentarse por asignación y horario, por falta de sustituciones y por falta de evaluaciones.

“Nosotros en nuestro caso también tenemos un auxiliar de educación especial, vale, porque tenemos una niña que lo requiere, esa persona no está a jornada completa, aunque debería estarlo. Entonces, claro, pues estamos un poco en las mismas. Si esa persona se pone mala, pues ese niño requiere de un profesional a su lado para poder seguir trabajando. Luego también tenemos, pues, mucho alumnado al que necesitamos que se hagan evaluaciones psicopedagógicas. Que se haga un seguimiento por parte del equipo de orientación y en ese caso, sí que considero que el equipo de orientación, ya desde hace varios años, pues quizá no está respondiendo a nuestras necesidades. Bien es cierto que solo acude al centro una vez a la semana la orientadora. Hemos tenido varias orientadoras a lo largo de este tiempo y que claro nuestras realidades con aulas intermedias, pues son complejas ya de por sí, pero claro, con alumnado con dificultades de aprendizaje, hasta que se lo detectan, pues no cuentan para nadie o hasta que no entienden el nombre específico. Entonces, eso repercute al final en el cupo, entonces volvemos a lo mismo, o sea, personal. Y para poder dar la mejor respuesta educativa al alumnado, pues, si no contamos con el personal necesario es muy, muy difícil.” D10/M/CRA/R

Otra cuestión es la relacionada con los oficiales de mantenimiento, de los que ya hemos hablado anteriormente, con los que también surgen problemas derivados de la gestión de diferentes administraciones. El mantenimiento de los colegios de Infantil y Primaria históricamente ha dependido siempre de las entidades locales, mientras que el nombramiento del profesorado



y las dotaciones económicas y de recursos dependen del Departamento de Educación. Sin embargo, en Secundaria el mantenimiento, como hemos comentado anteriormente depende del Departamento.

En los CPI el problema se hace especialmente complejo ya que una parte depende del municipio y otra del Departamento de Educación. Tienen oficiales de mantenimiento municipales y autonómicos y personal de limpieza contratado por el Ayuntamiento y por el Departamento. Asignados unos para Infantil y Primaria, y los otros para Secundaria.

“Conserjes de Secundaria tenemos uno. Si se pone de baja tampoco... las cosas... Yo, ha habido momentos en los que he tenido que hacer las funciones de un conserje.” D11/H/CPI/U

“De limpieza hemos tenido una persona, hay una persona de limpieza de Secundaria que ha habido ocasiones en las que ha estado de baja y se han quedado las cosas sin limpiar. O sea, hay un problema de personal importante, [...]” D11/H/CPI/U

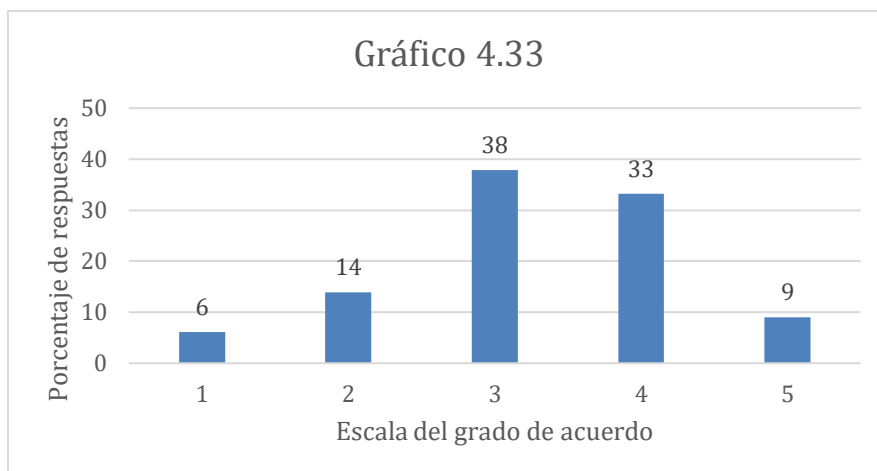
E) La autonomía de centro y la toma de decisiones

La autonomía en la toma de decisiones es un tema complejo y hemos podido ver, entre nuestros entrevistados, diferentes posiciones que no siempre responden a los mismos criterios. La autonomía tiene que ver con la capacidad que tiene la dirección de los centros y por tanto los propios centros de adoptar decisiones diferentes ante los problemas. Esta autonomía depende, principalmente, del margen de acción que permita la Administración a través de su normativa y del seguimiento que haga la inspección educativa. Generalmente, se habla de una contextualización de las soluciones, porque no hay centros iguales y cada uno tiene una realidad compleja diferente, la autonomía permite adaptar las soluciones en cada circunstancia.

Lo que observamos, en general, es que no hay consenso entre nuestros entrevistados en torno a la autonomía, ni en la interpretación de si actualmente disponen de mucha o poca autonomía, ni en la necesidad de ampliarla, ni en los temas en los que sería conveniente tener una mayor capacidad de decisión.

Partiendo de que los centros no cuentan con mucha autonomía, decidimos no preguntar directamente, ni en las entrevistas ni en la encuesta, por la rendición de cuentas (accountability) y por supuesto tampoco ninguno de los entrevistados la ha mencionado. Un modelo de gestión con más autonomía debe ir obligatoriamente complementado con la rendición de cuentas, no solo a la Administración, creemos que a toda la comunidad educativa.

Empezaremos con los resultados de la encuesta a algunas de las cuestiones planteadas relacionadas con la autonomía. A la cuestión propuesta: **“El equipo directivo tiene autonomía suficiente para la toma de decisiones”**, la respuesta de los directivos no es realmente definitiva. En el **gráfico 4.33** vemos que la respuesta mayoritaria se concentra en una posición indefinida, ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 38%. Es verdad que el grupo de acuerdo alcanza el 42%, pero un 20% se concentra en el extremo opuesto. La media es de 3,25 y la desviación típica es de 1,14 lo que muestra una cierta dispersión de valores. En todo caso podemos valorar que es un tema en el que no hay un acuerdo claro y es importante abordarlo desde las entrevistas en las que vamos a encontrar todo tipo de argumentos y matizaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Esta directora, por ejemplo, considera que los equipos directivos disponen de bastante margen, de bastante autonomía, pero plantea que los equipos directivos no la utilizan suficientemente.

“[...] la autonomía como un equipo directivo, la autonomía como centro yo creo que sí que existe. No es nunca total, por supuesto, hay unas referencias, tenemos que tenerlas, sino sería imposible si no funcionar. Pero creo que deberíamos estar más al tanto de cómo hacer uso, buen uso de su autonomía, porque en ocasiones no la utilizamos lo suficiente.”
D15/M/CPEPA/U

Sin embargo, encontramos también la posición contraria que considera que la autonomía es limitada y queda restringida a algunos aspectos de la gestión. Esta directora, por ejemplo, nos indica que los centros tienen capacidad para decidir en qué proyectos o programas quieren participar, pero en otros aspectos el margen es muy pequeño, por ejemplo, en aspectos metodológicos.

“[...] en el ámbito de los programas y actividades en las que participar, sí que siento que soy autónoma para decidir, pero, pero la realidad es que muchas otras cosas vienen muy determinadas y que hay muy poco margen para esos aspectos metodológicos o de innovación propia, por decirlo de alguna forma.” D10/M/CRA/R

Según nos dice este director, la autonomía está limitada por otros dos actores. En su opinión, en primer lugar, la limitación viene de la inspección educativa que supervisa la mayor parte de las decisiones y, en segundo lugar, la limitación viene dada por los propios compañeros, el equipo docente, que evidentemente, si no comparte la visión que tiene la dirección para mejorar el centro, se convierte en una carga o en un obstáculo, que impide dar nuevos pasos.

“Para tomar algunas decisiones sí que tengo, claro. Tienes autonomía, pero para un campo muy reducido de acción, porque la mayor parte de tu campo de acción tiene que estar supervisado por la inspección, y me parece bien que así sea. Entonces, hay una parte de acción que tú la realizas y decisiones que tú tomas, que al final te lo tienen que aprobar. Lo que pasa que tienes que convencer a todo el equipo que tienes delante para que cojan ese camino, porque si tú vas de francotirador, no consigues nada.” D2/H/IES/U

Otro aspecto limitador es la normativa que muchas veces deja poco margen a la interpretación y sobre todo a la adaptación a las circunstancias de cada centro. Esta directora se queja



de que la normativa es cada vez menos flexible y además entiende que en su elaboración no se tiene en cuenta la diversidad de los centros, particularmente de los rurales. Cree que la norma se elabora pensando en las ciudades grandes y no en las localidades más pequeñas.

“En lo que es gestión de mi centro, sí que puedes tener algo de autonomía, pero es verdad que luego cada vez hay más, ponen más, más, más, más leyes, que te van ahogando más, más, más y más. Al principio teníamos mucha más flexibilidad que ahora. Ahora cada vez van más estrictos, cada vez exigen más que la normativa dice esto, te tienes que adaptar a la normativa y no se tienen en cuenta las realidades de todos los centros. Entonces pues bueno, hay normativa, pero también hay que tener en cuenta que no es lo mismo una normativa hecha para Zaragoza capital que hecha para un pueblo [...]” D14/M/CPEPA/R

También hay quien piensa que la autonomía que tiene es demasiada, excesiva... Veamos su argumentación de forma más extensa.

“Creo que excesiva. Así te lo digo, excesiva. La autonomía de centro es peligrosa, a mi modo de ver, porque realmente no hay un control de si el trabajo de un director es correcto o no. Generalmente tiene que ir algo muy mal o haber saltado un problema muy visual para que un inspector te revise tu tarea. Si no se te deja trabajar, aunque no lo hagas bien, aunque estés acierto-error y sea error-error. Y solo está el inspector, es que no hay nadie más. Entonces es excesiva yo creo en muchos momentos, sí.” D20/M/IES/R

“¿Más autonomía? No. Yo creo además que el director no tiene que tener más autonomía de la que tenemos. De hecho, aún tenemos demasiada, me refiero, tenía que ser todo, en mi opinión, y en mi forma de ver la dirección, más consenso. Tú tienes que ser la persona que consigas los recursos para la acción del centro. Pero, tienes que... tiene que ser un trabajo en equipo, yo si no, no entiendo, no entiendo la dirección, pero ya no solo con el equipo directivo, eh, con los compañeros. Yo necesito saber que la organización de centro que hay, están conforme con ella y tenemos que llegar a consensos y si necesitamos hacer 200 coordinaciones las haremos, pero tenemos que crear un colegio que nos guste a todos y que vengamos contentos al trabajo. Entonces, esa es la idea que, esa es la idea, a la que aspiro y yo creo que sí, que se... Que se está cociendo. Sobre todo, eso, es coordinación entre todos y participación. Yo no entiendo una... un equipo directivo en el que se tomen decisiones desde arriba. Además, es que no funcionan bien. Yo creo que no funciona, las decisiones tienen que venir de las aulas y tiene que venir de los docentes, de los auxiliares, tienen que venir de ahí porque es el día a día y son los que están con los chicos y saben las necesidades.” D21/M/CEE/U

Otra cuestión es la percepción de si esa autonomía es suficiente o no y si se desearía que fuera mayor. Es posible que se quiera contar con más autonomía, también es interesante saber en ese caso, en qué aspectos concretos podría ampliarse.

A continuación, recogemos la opinión de dos directores de instituto que coinciden en su valoración, señalando que por un lado cuentan con autonomía, pero por otro muestran también una gran disconformidad. En el segundo fragmento, este director opina que la Administración da autonomía en aquellos aspectos que son polémicos y no se atreve a decidir, mientras que en otros no deja margen. Además, detalla algunos aspectos que en su opinión serían mejorables. Podemos entender que la disconformidad se basa en que disponen de autonomía en aquello que no estarían interesados y les falta autonomía en aquellos aspectos que sí querrían. Ante este tipo de planteamientos, lo que parecería adecuado es que la Administración y las asociaciones de directivos se sentaran a debatir y negociar posibles cambios que revirtieran en la mejora de la gestión de los centros.



“A ver, la autonomía es relativa. Hombre, en ciertas decisiones, claro que tengo autonomía. En ciertas decisiones por supuesto que tengo autonomía, pero en otras no. Entonces, claro, lo de la autonomía es que es una cosa muy relativa. A mí el concepto de autonomía de los centros me resulta un poco manido. [...] No, no porque no exista, sino porque a mí me da la sensación de que cuando desde las esferas más altas de la Administración se habla de la autonomía de los centros y se dice como algo “bueno, porque claro, porque la autonomía...” Sí, evidentemente yo tengo mucho margen de maniobra en muchas decisiones. A ver, esto es una evidencia, pero por otra parte creo que ese concepto de la autonomía de los centros, que cuando se habla tanto de la autonomía de los centros realmente no sé hasta qué punto se sabe muy bien qué es lo que significa. Porque si yo tengo autonomía en ciertas decisiones en mi día a día, por supuesto, ahora ¿me gustaría tener más? Sí.” D9/M/IES/R

“Me río porque la autonomía nos la dejaron para tomar las decisiones que no se atreven a tomar los responsables superiores. Porque a mí no me dan autonomía para organizar, por ejemplo, el personal de mi centro que es un tema también delicado, lo entiendo, pero por ejemplo las instrucciones de organización y funcionamiento de los centros son, vamos, están anquilosadas, antiguas y caducas. ¿Así quieren autonomía de gestión? Que nos den bolsas de horas para gestionar los programas o todas aquellas líneas de trabajo que queramos. Autonomía te repito para aquello que la Administración no le ha interesado cerrar porque no se ha atrevido a hacerlo. Lo que no puede ser, es que los criterios de titulación sean distintos en mi centro que en el centro que está lindando con el mío. [...] Y cuando hemos querido autonomía, pues yo qué sé de horarios o decir, pues mire usted, no tengo tiempo suficiente para empezar el curso en la fecha que usted me marca, porque es el ocho de septiembre y aquí se ha incorporado el personal, pues tardíamente, para eso no hay autonomía. Quiero decir que autonomía ya te digo que para aquello que ellos no quieren fijar, por los motivos que sean, para eso sí para lo” demás no he tenido autonomía alguna.” D17/H/IES/U

“[...] necesitaríamos más, más autonomía, o sea, es como que para ciertas cosas nos dejan autonomía, pero en realidad... las sensaciones, me estás dejando la patata caliente en mi tejado, no, porque esto está todavía, a lo mejor, así un poco, bueno, y entonces pues que lo decidan los centros y, sin embargo, para otras cuestiones, yo la autonomía que tengo es bastante relativa [...]” D25/M/IES/U

Casualmente una de nuestras entrevistadas, directora de un CRA, es de origen británico y en algunos aspectos de la entrevista establecía comparaciones entre su práctica en España y sus referencias británicas. En los aspectos en que los modelos se diferencian más, las comparaciones son más interesantes, veamos ahora que nos comentaba al referirse a la autonomía de los centros y de los directivos.

“[...] en España las vacantes salen, no, las vacantes de interinos salen y pues por una lista, pues te llega esta persona, la otra y la otra. Claro, a veces pues tienes suerte y tienes un equipo muy bueno, con gente que tiene ganas y hay otras personas que no llegan con tanta, no sé ilusión para trabajar y eso es difícil de liderar porque claro, realmente, yo siento que no tengo, ¿no sé? ¿derecho? derecho a decir a alguien cómo tiene que trabajar. Claro y me pasó el año algo con esta situación... y claro, pues tuve que tener unas conversaciones muy incómodas. Pero tampoco cambió la situación mucho. Y, y, entonces, claro, es difícil. Pero por el otro lado pienso que si tuviésemos ese poder... Pues no sé, con la responsabilidad no vienen otras cosas, claro. Entonces, no sé, no sé, si tenemos suficiente poder o no. Porque, uf, claro, hay ciertas cosas que puedes hacer y depende de la otra persona cómo reaccionen. Pero ya tener más responsabilidad, umm, eso sería interesante, difícil, más difícil todavía pienso. En Inglaterra, por ejemplo, los directores son, forman una parte muy importante de la elección de los maestros en el centro y, a ver, que luego, pues, el director forma una parte de la decisión ¿no? que luego hay más miembros de la junta, digamos. Pero tener ese tipo, ese tipo,



ese tipo de responsabilidad, no creo que sería bueno, por una parte, no sé. Es una pregunta muy difícil. No sé.” D24/M/CRA/R

Precisamente al hablar de autonomía, surgen algunas cuestiones que habitualmente no se abordan o que incluso se evitan. Cuestiones que creemos que son muy relevantes y que nos vamos a entretener en desarrollar. Hablamos de la dotación de los centros, tanto de personal como económica y de sus diferencias en relación a sus diferentes necesidades. Sintetizando se trata de responder a una cuestión básica, pero polémica ¿la dotación debe ser la misma para todos los centros y regirse por los mismos criterios? Si así fuese, hablaríamos de un criterio igualitarista que no tiene en cuenta las diferencias y que considera a todos los centros por igual, a pesar de que atiendan poblaciones diferentes, es decir, poblaciones con características y necesidades educativas diferentes. En educación se habla con mucha frecuencia de la diversidad y de la atención a la diversidad desde el punto de vista de la individualidad y de las necesidades particulares del alumnado, pero se habla menos de la diversidad de centros y de las diferentes necesidades que tienen.

Si reconocemos que todos los centros no son iguales, que se diferencian a partir del lugar en que se ubican y de la población que atienden, parece razonable que para atender al alumnado de los contextos más vulnerables se requieran más medios que para atender el alumnado de los contextos normalizados. Parece razonable, que se adopten medidas para, en primer lugar, evitar que el alumnado vulnerable se concentre en determinados centros educativos y, en segundo lugar, dotar a los centros que ya concentran alumnado vulnerable con los medios necesarios para garantizar procesos de enseñanza-aprendizaje de calidad. Recientemente Pagès y Alegre (2021) han recogido una propuesta, basada en modelos europeos, de financiación por fórmula, modelos que incluyen diferentes criterios objetivos para dotar y financiar los centros teniendo en cuenta sus necesidades diversas.

Este director de instituto lo deja claro con un ejemplo.

“Otros centros no necesitan tres PT, pero el mío sí. Por favor, analiza el contexto.” D2/H/IES/U

Estas críticas se dirigen particularmente a la inspección educativa, como representantes de la Administración, porque no empatiza con la complejidad del centro y sus dificultades. Esta realidad se refleja sobre todo durante el periodo de negociación-asignación del cupo. Entre las variables que se tiene en cuenta para asignar el cupo no se encuentra ningún criterio sobre la complejidad de la composición del alumnado y de las familias y de sus condiciones de vulnerabilidad. El cupo se adjudica siguiendo un patrón uniforme. Al final la demanda de la dirección se dirige a poder contar con mayor autonomía, supervisada para evitar desviaciones inadecuadas, pero mayor autonomía.

“[...] muchas veces la inspección no es conocedora de la realidad. Es conocedora de muchas cosas, pero de la realidad del día a día y del estilo del director o directora que tienes ahí, no. Yo entiendo que mi estilo es totalmente distinto a los demás, o a otros, pero es el mío. Entonces tienes que respetar mi estilo, te gustará más o te gustará menos, pero este es el que yo tengo. Entonces ven, vive, vive, no vengas de visita, Ven y vive, porque esto de tabla rasa para todos a mí no me convence. Esto no es inclusión. A mí eso de que vas a negociar un cupo y te dicen, “tabla rasa para todos, si no llegas a tal, no te doy tal”. Ya, pero es que no es lo mismo mis 25 que sus 25. Entonces, a mí esto no me convence, eso no es inclusión. Entonces cuando dices ¿tienes autonomía? Me gustaría tenerla más. Supervisada, porque en realidad no quiero hacer lo que me da la gana, que alguien me diga “ojo que lo estás haciendo mal”. Supervisada, pero tener más autonomía.” D2/H/IES/U



De hecho, esto nos da pie a comentar que el papel de supervisión de la inspección debería dirigirse precisamente a los aspectos en los que los centros cuentan con mayor autonomía, cuando hay un margen amplio de decisión, la inspección debería colaborar y valorar que las decisiones se corresponden con las necesidades y con el contexto. Si no hay autonomía, si no hay márgenes de actuación y por tanto solo se puede actuar cumpliendo textualmente la norma, la supervisión se reduce a un simple “se cumple” o “no se cumple” y a lo sumo un grado mayor o menor de cumplimiento. Un centro que toma decisiones con autonomía en un marco amplio debe elegir entre diferentes opciones la que considere más adecuada, descartando las demás, aquí la tarea de la inspección sería clave, valorar si la elección está justificada y orientar en el caso de disconformidad.

Este director refleja la tensión que se produce cuando desde la dirección del centro se adoptan medidas, basadas en una hipotética autonomía, y que tienen como finalidad reforzar la convivencia precisamente en un centro caracterizado por atender alumnado muy vulnerable. Adopta la medida de trasladar unas horas, que en principio estaban adjudicadas para realizar desdobles, a un profesorado que desempeña una tarea que se considera imprescindible, como es la de reforzar la convivencia. Como consecuencia, se produce un conflicto con la inspección por haber desviado un recurso que estaba destinado a otro fin, a otro que no era el previsto. La decisión puede tener consecuencias el curso siguiente, en la nueva negociación del cupo, y suponer un recorte de personal. Veamos el relato de los hechos y la reflexión que lleva consigo.

“No puede ser que de los desdobles, que de las horas que yo consigo cocinar en mi instituto, pueda darle dos horas a la convivencia, para que los que llevan la convivencia, que la estamos sacando adelante con un centro como este tan complicado. Claro, a mí esas no me las da la Administración, las quito de aquí, de allá para dárselas. Pero no me echas la bronca diciéndome que de dónde sacas estas dos horas, que no tienen derecho a esas dos horas. Yo lo que digo es, a ver, me has dado una bolsa de 1.000 horas y yo con las 1.000 horas voy a dar las materias que te he dicho que voy a dar. Pero mira el desdoble de segundo bachillerato no lo voy a hacer porque están 30 [alumnos] no los voy a dividir en dos de 15, que están en segundo de bachillerato. Esas cuatro horas las voy a repartir dos para aquí y dos para allá. Y te pueden contestar que muy mal y que ojo a la siguiente negociación de cupo que te las quito. Entonces autonomía hay, pero poca capacidad de decisión.” D2/H/IES/U

Si algo queda claro en este caso, es precisamente la falta de autonomía, en un tema básico para un centro como es la distribución de los recursos. Si a un centro se le asignan unos recursos, precisamente con un criterio de igual para todos, la dirección debería tener capacidad al menos para decidir, de forma justificada, cómo utiliza esos recursos y cómo los distribuye para atender mejor sus necesidades.

“Y que la educación no puede ir por leyes burocráticas, administrativas, tiene que tener en cuenta, pues el componente humano de todos los que trabajan, del alumnado, que, al fin y al cabo, siempre que se les llena la boca, por ejemplo, de las palabras equidad, inclusión y luego dices, sí, pero a base de qué, si no me das recursos personales, [...]” D5/M/CEIP/U

Esta directora señala algunos aspectos de gestión de personal y de organización de centros en los que estaría de acuerdo con disponer de una mayor capacidad de decisión. Nos habla de horarios, de compensaciones al profesorado que participa en actividades que requieren desplazamientos. En el fondo a esta directora le gustaría contar con recursos para incentivar o compensar la dedicación especial de algunos docentes. La autonomía, como estamos viendo, permite diferenciar, algo que en nuestro sistema se ha limitado.



“por ejemplo, quiero reestructurar los horarios para que haya una cierta flexibilidad y jugar con un horario más flexible, no y demás, yo eso no... a día de hoy no lo puedo hacer, no se me... no, tengo margen. [...], por ejemplo, a al tema de las actividades extraescolares y demás, pues hace años, pues sí que había un refuerzo por parte de la Administración, pues, no, con horas de formación, pues si te vas de excursión, eso especialmente te vas, y es, no, y te vas a... se entiende que vas a hacer una actividad extraescolar o complementaria, pero bueno, para trabajar de una manera distinta a tu materia y demás, incluso, eh, también la ausencia de tener dietas y demás. Hombre, si yo me voy a ir a Madrid, vamos a hacer noche y demás, que menos que la Administración, esto me lo reconozca de alguna manera, [...] Pero en serio no se le puede dar un incentivo económico o de horas de formación de lo que sea, ya que se me ha ido [...] por lo menos, les daban una acreditación, había créditos de formación... Y aquí es, como mucho, al coordinador, pero a toda la...” D25/M/IES/U

Por todo ello, pero en especial por la falta de autonomía, por la falta de recursos personales y por la imposibilidad de distribuir horas, se acaba generando una gran desconfianza, entre dos instituciones fundamentales para el funcionamiento de los centros educativos. En el caso que vamos a ver a continuación, lleva a su director a tomar decisiones como ocultar información y a usar estrategias para conseguir más medios y así lograr los objetivos que el equipo directivo del centro considera legítimos. Los directores experimentados son los que transmiten este tipo de astucias.

“Yo voy a la negociación y yo sé que yo voy con 17 goles para meter a la Administración, para ver si al final consigo meter cuatro, porque me van a parar 10 y bueno pues digo me he llevado 7 esta vez, mira qué bien, me voy contento. Pero sería mucho más honesto decir, mira, yo necesito esto para que mi instituto funcione. Y que me dijeran, aquí te has pasado, esto no te lo doy. Pero esto no me lo quites. Claro esto no te lo enseñan los cursos. Esto te lo enseña el director con el que convives. Porque esto no te lo va a enseñar nadie, a como meter goles a la Administración para tener autonomía. Porque al final sin esas horas tus proyectos se caen.” D2/H/IES/U

El tema de las horas y la posibilidad de disponer de una bolsa para mejorar la gestión nos ha aparecido en varias ocasiones. Es una autonomía pequeña, limitada, pero seguramente útil. Se trataría de ofrecer una bolsa de horas (actualmente las horas se adjudican por puesto o por cargo), que se podrían distribuir a criterio de la dirección y teniendo como prioridad los programas y proyectos en los que está implicado el centro.

“Que nos den bolsas de horas para gestionar los programas o todas aquellas líneas de trabajo que queramos.” D17/H/IES/U

De forma limitada, pero no queríamos dejar de apuntar algunos aspectos concretos de la autonomía de los centros. La percepción de autonomía incluye temáticas concretas que pueden diferenciarse, como por ejemplo la autonomía económica. No todos los centros disponen de una gran autonomía económica, sino que se enfrentan, especialmente a una limitación de recursos.

“[...] sí que tengo autonomía [...] Gestionamos todos los gastos del centro.” D13/M/CEE/SU

Otro aspecto fundamental sería la autonomía pedagógica, en el que probablemente haya mayor autonomía, aunque hemos recogido anteriormente algún comentario que no lo ve así. Por otra parte, también hemos visto que disponer de autonomía no significa que se haga uso de



ella. Los márgenes en este aspecto creemos que son amplios, pero las experiencias son limitadas. El aspecto básico es la planificación, en base a un plan se pueden modificar aspectos de la organización e incluso perfilar plazas de profesorado para ajustarlas a las necesidades.

Este director nos traslada su convencimiento de contar con autonomía para decidir en asuntos como el desarrollo y la planificación de las clases.

“En cuanto a desarrollar las clases y a los críos nos vemos autónomos para decidir.”
D12/H/CRA/R

Y esta directora, que está convencida de contar con más autonomía de la que se suele decir, nos indica que, con una buena planificación, bien justificada, se pueden ajustar horarios y perfilar plazas, dos recursos básicos para la contextualización del proceso educativo.

“Lo que pasa es que supone romper esquemas muy asumidos y argumentar muy bien que lo que vas a hacer tiene sentido y está bien planificado, pero lo pueden hacer. Si cuando te dicen es que me encantaría que los horarios fueran de otra manera, pero, que sí que puedes, [...] afina perfiles, solicita en función de las necesidades, justifica tus peticiones. Sí que se podría, yo creo que tendríamos más autonomía de la que nos parece, independientemente que reconozca que hay una normativa detrás que tenemos que tener en cuenta [...]”
D15/M/CPEPA/U

“[...] deberíamos ayudarles a descubrir que tienen más autonomía de la que hacen uso.”
D15/M/CPEPA/U

Además, hay otro componente, que tiene que ver con la autonomía desde el punto de vista del empoderamiento. Es decir, los directivos pueden ocupar espacios de decisión en aquellos aspectos o márgenes que no quedan claramente definidos, donde hay un margen de actuación o donde existe una cierta ambigüedad. No se trata de saltarse la norma, sino de aprovechar aquellos resquicios que permiten una mayor flexibilidad.

“[...] sí que tengo autonomía y hay veces que también no llamo ni pregunto, ¿eh? He aprendido a no preguntar y he aprendido a hacer [...]. No, no, jamás me salto normas básicas y nada que tenga que ver con el alumnado, por descontado. [...] Ni con las Familias, ni con la comunidad, ni con mis propios compañeros, pero hay cosas que ni pregunto.” D13/M/CEE/SU

Como contrapartida, y para evitar excesos, también deben quedar claras las líneas que no se deben rebasar. Incluso hay quien habla de líneas rojas. Una cuestión es ocupar espacios que no quedan completamente definidos y otra es contravenir una instrucción o una normativa que marca taxativamente la forma de actuar. Veamos a continuación en este fragmento, un ejemplo muy gráfico de lo que supone.

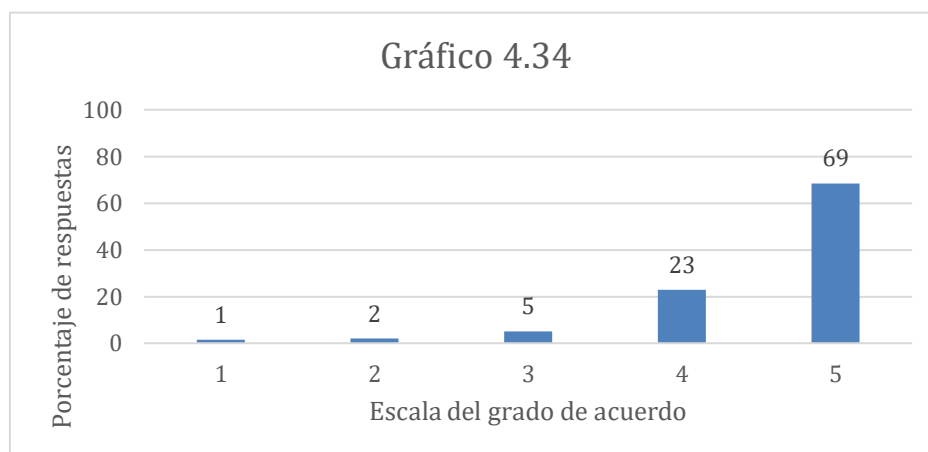
“Hoy me ha dicho un compañero del equipo directivo, pero ¿cómo puedes ser tan legalista para unas cosas y para otras tan poco? Bueno, pues eso es una línea roja. No puede ser que el Ministerio de Educación te diga señor y señora, usted tiene que trabajar en primero, tercero y quinto con LOMLOE, y tú digas no, es que a mí no me va bien por mi organización de contenidos y voy a trabajar con LOMCE en primero, tercero y quinto para abordar todos los contenidos. No puede ser, eso no puede ser, hay unas líneas rojas, [...] los centros deben tener autonomía, pero con unas líneas rojas. Estoy de acuerdo.” D1/H/CEIP/SU

Por otra parte, se entiende también la autonomía desde el punto de vista de la capacidad personal que tiene la dirección de tomar decisiones al margen de otros órganos de participación



de la comunidad escolar. Esta capacidad se puede compartir en las diferentes situaciones con el resto del equipo, con el claustro, con el consejo escolar o con las familias.

Precisamente en nuestra encuesta preguntamos a los directivos su grado de acuerdo con la siguiente proposición: **“La toma de decisiones dentro del equipo directivo es compartida”**. En el **gráfico 4.34** recogemos las respuestas. Como podemos ver hay un alto grado de acuerdo, destaca que un 69% muestra su total acuerdo y un 23% un alto acuerdo, en total el 92%. Lo que no deja lugar a dudas sobre las decisiones compartidas dentro del equipo.



Fuente: Elaboración propia.

Vamos a ver los dos aspectos y las opiniones que sobre los mismos hemos recogido. Empezamos por la capacidad de decisión que tiene el directivo en último término. Este director nos dice que ante una posible discrepancia y en situaciones de gran repercusión para el proyecto (de nuevo se utiliza la metáfora de las “líneas rojas”) se guarda la última palabra y lo justifica porque tanto la jefa de estudios como el secretario se encuentran en comisión de servicios y por tanto pueden marcharse si la discrepancia es irresoluble. Si algo queda claro es que hablamos de situaciones extremas no de cuestiones cotidianas.

“[...] y yo lo que sí que les pedí, la única condición que yo les planteé es que si al final, del final, del final, de las conversaciones no estábamos de acuerdo, pues que yo como director necesitaba guardarme el botón rojo por una cuestión, porque ellos están en comisión y al año siguiente si quieren se van y yo me voy a quedar aquí. Entonces de las cero coma cosas que haya, que pasen en la línea roja, pues es que yo creo que es lo ordenado que al final mi criterio prevalezca, porque soy la persona de referencia. Ahora, yo intento manejarlo con inteligencia porque estoy dispuesto, y lo he hecho, a ceder en cosas con las que yo no estaba cien por cien de acuerdo, solo porque ellos vean que cedo, que confío y que se pueden hacer cosas como ellos creen. Y me parece bien, o sea, que eso hay que gestionarlo también, no es despotismo. Pones la condición, pero voy a abrir la mano nueve de diez veces pues porque me interesa conservarlos y porque trabajan bien, son majos, puedes confiar, sacan su faena, echan las horas que hace falta para sacar su faena y eso hay que cuidarlo, cuidarlo.”
D4/H/CEIP/U

“Pero al final todos sabemos perfectamente que la decisión la tengo que tomar yo. Escucho, faltaría más, y hay veces que cuando no lo tengo claro pues, no digo que haga una votación en el equipo directivo, pero me dejo llevar por lo que el equipo directivo pensamos, somos cuatro, pero al final tenemos que ser, tenemos que tener todos claro, que las decisiones, donde hay que tener una decisión, lo que decíamos antes, cuando la normativa nos lo dice



claro, es mía y la tengo que asumir. Tengo que recoger toda la información para intentar tomar la mejor decisión posible, pero la decisión, al final soy consciente, que yo soy el responsable. Eso lo tengo clarísimo. Porque cuando vienen malas, el responsable es el director, el que ha firmado, el que ha autorizado, el que ha dicho, el que no ha dicho, pero bueno el equipo directivo, sobre todo, pues casi todo lo hacemos en común.” D17/H/IES/U

En una línea similar, esta directora considera que las decisiones finales le corresponden a ella, pero las opiniones de sus compañeras se tienen en cuenta y tienen el mismo valor. La responsabilidad final condiciona, pero se trata de tomar la mejor decisión y eso no está reñido con escuchar y debatir con las personas de confianza.

“[...] tú eres la cabeza del centro, tú eres la responsable de este centro, pero en las decisiones tienes en cuenta, pues, las opiniones de gente que tienes detrás y que valen tanto como la tuya.” D6/M/CEIP/U

“Tengo, por decirlo de alguna manera, “conselleres”, compañeros que llevamos ya años trabajando, que me hablan sin tapujos de cuestiones que afectan a la vida del centro. [...] Y luego está, pues formalmente, el equipo directivo que tenemos dos reuniones semanales en las que se tratan todos los temas.” D17/H/IES/U

Una mayoría considera que las decisiones deben ser compartidas y en todo caso hay variaciones en cuanto al ámbito en el que se deban adoptar. Todo ello tiene que ver con la visión del liderazgo compartido o distribuido que tenga la dirección. Hay un grupo importante que toma como referencia el claustro de profesorado, particularmente porque si se trata de la puesta en marcha de proyectos o programas nuevos, su implementación dependerá de la convicción e implicación del profesorado. Por supuesto, hay quien considera que dependiendo del tipo de decisión le corresponde adoptarla a otros órganos competentes. Veamos algunos ejemplos.

“Yo considero, yo no soy un director, soy un compañero que temporalmente me han encargado ser director y que la toma de decisiones no la tomo yo nunca solo, nunca. Siempre la tomo contando con el resto. Bien, con el equipo directivo o bien, en la mayoría de las cosas con compañeros y si puede haber representación de todas las etapas. Por eso, el centro lo tenemos organizado en, en todos los proyectos con comisiones o equipos de trabajo donde hay miembros de todas, de todas las etapas y cuando hay que tomar una decisión a veces, bueno, pues a veces son decisiones que sí que las tienes que tomar de una manera unilateral, pues porque hay que, igual, agilizar un trámite, ¿no? Pero en otras ocasiones no, la toma de decisiones es compartida siempre.” D11/H/CPI/U

En el primer fragmento, no solo se insiste en la importancia de elegir el órgano de decisión adecuado, sino que además se considera importante que la comunidad escolar en general perciba que participa en la toma de decisiones. En todo caso, sería relevante que fuera una participación real, bien informada, que puedan aportar iniciativas y contribuir a su implementación y valoración final.

“Creo que no es interesante que el director tome muchas decisiones, creo que lo inteligente es conseguir que las tome quien corresponda en cada momento de la comunidad educativa. Si es la CCP, la CCP, si le corresponde al claustro el claustro, si le corresponde al consejo escolar, al consejo escolar [...] La función del equipo directivo es persuadir a esos órganos, no sé si la palabra adecuada es persuadir, no quiero utilizar convencer, no quiero utilizar convencer porque no se trata de convencer a nadie. Exponer la situación de manera que quien tenga que tomar la decisión, tome la decisión que el equipo directivo le parezca que tenga que tomarla. Creo que eso es lo inteligente, creo que es difícil, pero cuanto menos se personalice la figura del director y por extensión del equipo directivo creo que es positivo. Creo



que la comunidad educativa tiene que vivir con la sensación, luego será real del todo o no, pero con la sensación que toma decisiones en el devenir del centro. Algunas les corresponden a las familias, otras no, algunas les corresponden al consejo escolar, otras no, pero la comunidad educativa tiene que vivir con la sensación de que toma decisiones [...]” D1/H/CEIP/SU

Aunque, como decíamos, el claustro tiene un protagonismo que nadie puede obviar, ya que por un lado está formado por los profesionales que tienen la formación y el criterio para decidir sobre aspectos pedagógicos y sobre la idoneidad de los nuevos proyectos, y por otro, porque van a ser los que pongan en práctica las decisiones. Si el claustro no está de acuerdo con las decisiones, es difícil que se puedan llevar a cabo sin su colaboración.

“[...] intentábamos llegar a un consenso, a la hora de plantear un proyecto [...] nuevo para el centro o de realizar alguna actividad del tipo que fuera, sí que lo buscábamos [...] sobre todo hablar las cosas en el claustro, intentar ver pros y contras y llegar a una votación si era necesario.” D5/M/CEIP/U

[...] bien es cierto que, aunque tengamos esa autonomía los equipos directivos, nosotros en nuestro caso, sí que nos gusta hablar mucho y tomar decisiones consensuadas porque consideramos que al final para que funcione tenemos que ir a una, entonces no tiene ningún sentido apostar por proyectos que a mí me parezcan muy maravillosos si las personas que lo van a llevar a cabo no están convencidas de lo mismo.” D10/M/CRA/R

Este director, incluso, plantea que independientemente de lo que establezca la norma, la dirección del centro tiene autonomía para consultar al sector de la comunidad educativa que considere y, en el caso del consejo escolar, consensuar las decisiones sin tener que someterlas a votación.

“[autonomía] Con la que tú quieras contar, porque ahora, por ejemplo, con la LOMCE no tienes que consultar con nadie. Pero bueno, nosotros en todos estos años nunca hemos votado nada a mano alzada, siempre ha sido todo consensuado porque entendemos que las votaciones lo que hace es acallar a la minoría.” D8/H/CEIP/R

Hay quien considera que, por supuesto, la dirección tiene capacidad para tomar decisiones al margen de la opinión de algunos sectores, o incluso de imponer decisiones, pero reconociendo que no es lo más recomendable ni debe ser lo habitual.

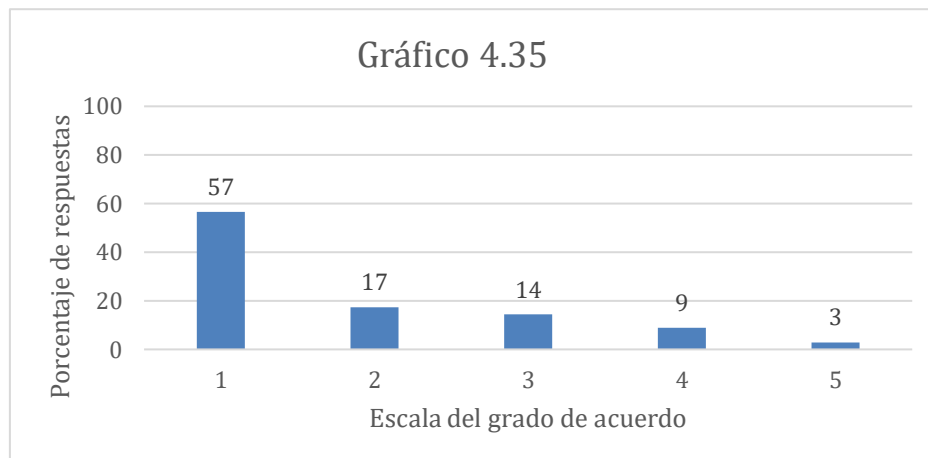
“Hay veces que tienes que imponer, porque es que esto es así, se hace así y punto. Pero que sean las menos posibles, porque yo creo que hay muchas veces que si la decisión la tomas entre muchos, todo suma. Al final, si la decisión la tomas tú solo, pues la gente no se responsabiliza contigo.” D2/H/IES/U

“[...] imponer [...] yo creo que no va a ningún sitio [...] Por posibilidad de hacerlo, pues lógicamente en un momento dado sí que puedes llegar a esa posición, pero yo creo que no va a ningún sitio.” D5/M/CEIP/U

Otro aspecto que nos parecía de interés es si la toma de decisiones podía estar condicionada por el modelo de dirección, es decir, si el hecho de pasar a ser un docente más, al terminar el mandato, podría influir en sus decisiones. En nuestra encuesta propusimos la siguiente cuestión. **“En la toma de decisiones me siento condicionado/a por el hecho de que un día dejaré el equipo directivo y volveré a ser un/una miembro más del claustro”**. Las respuestas aparecen recogidas en el **gráfico 4.35**, como vemos el grado de desacuerdo es elevado, el 74%, aunque no hay que infravalorar que un 12% está muy de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que quiere decir, que al menos para un grupo de directivos realmente les condiciona. Creemos que, como



acabamos de ver, el hecho de compartir con el claustro las decisiones importantes elimina tensiones en el caso del retorno al aula.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, nos gustaría señalar un aspecto que puede generar, y de hecho así es, conflicto entre la dirección y algunos docentes. Es lo que algunos de nuestros entrevistados denominan la autonomía mal entendida y que tiene que ver en realidad con las tensiones que se pueden producir cuando la autonomía no se entiende como una atribución del centro sino como un atributo de cada profesional. Aunque esta visión de la enseñanza, muy individualista (recordemos el dicho de *cada maestrillo tiene su librillo*), basada en la figura del docente está muy superada, sin embargo, forma parte de nuestra tradición, y no ha sido desterrada del todo. A ello contribuye, probablemente, la débil autoridad de la dirección de los centros, un bajo nivel de control de la actividad de los docentes y un trabajo en equipo todavía poco desarrollado. Veamos los comentarios de esta directora de un centro de personas adultas.

“La autonomía mal entendida es el que acude como docente y en ese centro se le exponen cuáles son las prioridades del centro y las decisiones que el centro ha tomado y te dice. “Ah, no, es que a mí el pensar en competencias para el alumnado no me va”, eso es mal entendida la autonomía. No es que no te valla, puede ser que no te sientas preparado, puede ser que no forme parte de tu estilo docente. Pero si el centro ha tomado esa decisión tendrás que admitir que, ayudado por el centro, el resto de compañeros y el equipo directivo tendrás que ir poquico a poco avanzando en ese sentido, pero no me puedes decir que no... o cuando hay centros que apuestan totalmente por... yo que me sé, la competencia digital que ahora ya es un poco más estandarizado, pero hasta hace poco era un poco más decisión de centro. Llega uno y dice “no, es que a mí los medios tecnológicos no me van”, pero no es que no te vayan, el centro ha apostado por esto, hay haces mal uso de tu autonomía.” D15/M/CPEPA/U

F) El reconocimiento

Como ya hemos visto en el apartado dedicado a las motivaciones, hay en nuestra sociedad un componente de reconocimiento de estatus cuando se mira a la figura del director o de la directora de los centros educativos. Es un reconocimiento que parte de la posición jerárquica, del lugar que ocupa en una institución relevante, al margen del conocimiento que se tenga de sus responsabilidades, de las tareas que desempeña o de la compensación económica que reciba.



“[...] seguimos estando en una sociedad en la que los cargos parece que te dan categoría [...] sobre todo en institutos, lo veo, es como “madre mía, el director”. Entonces hay un mal reconocimiento, es como si de repente el cargo llevara unida una autoridad que, además, en nuestro cuerpo docente es una autoridad muy ficticia, dejas de ser director y vuelves a ser el maestro que está al lado de los otros.” D15/M/CPEPA/U

Pero además, podemos hacer también la clásica distinción entre los conceptos latinos, tantas veces señalados, que separan entre *potestas*, es decir, el poder que emana de la legitimidad otorgada por la sociedad a un puesto determinado independientemente de la persona que lo desempeñe, y *auctoritas*, que se entiende como la distinción que adquieren determinadas personas y que se basa en sus cualidades personales, en sus características éticas e intelectuales y que les hacen diferenciarse del resto.

Por supuesto, son dos conceptos que no se diferencian con tanta claridad en los contextos reales, sino que por el contrario se mezclan de forma difusa y son difíciles de separar. Generalmente entre el alumnado, este reconocimiento se produce de forma progresiva según aumenta la edad, se da más a partir de la adolescencia y juventud cuando perciben con más claridad la organización y jerarquía de los contextos sociales y por tanto lo podemos encontrar en los institutos y en los centros de adultos. Y en las familias, siendo un colectivo tan extenso y complejo podemos encontrar todo tipo de actitudes y también de reconocimiento, dependiendo particularmente de las experiencias, de las relaciones y también de la implicación y el conocimiento que se tenga del centro.

En los fragmentos que reproducimos a continuación, podemos ver algunos ejemplos de estas dos formas de reconocimiento, en el primer caso, vemos el predominio del reconocimiento basado en la idea de *potestas*; y en el segundo fragmento, de *auctoritas*.

“Entonces yo he visto que de repente muchos alumnos “ah, eres la directora”, como con el asombro de... a los de la cárcel, me dicen “ha subido usted de categoría ¿no? ahora me han dicho que es la directora”. Yo pensaba, ay, dios mío, la directora currante que aquí no llego a todo [...]. Entonces me siento reconocida, veo que en mi entorno más cercano algunos compañeros, alumnado, gente que me conoce de [...] siempre, el hecho de ser directora es como si me hubieran subido de categoría, es decir, hay algo de prestigio en estar en un equipo directivo, en un cargo de responsabilidad que sigue muy asumido dentro de la sociedad” D15/M/CPEPA/U

[...] siento que se valora la función que tengo que desempeñar siento que se tiene en cuenta la responsabilidad que me toca asumir. ¿Sabes? Tengo la suerte que me siento, querida. Sí que me siento querida, [...] me siento muy querida por mis compañeros y me siento muy querida por inspección, que es una suerte. [...] Ahora ¿reconocida la función? No.” D15/M/CPEPA/U

El reconocimiento, además, se puede concretar en cada uno de los sectores que forman la comunidad escolar e incluso entre algunos grupos concretos dentro de cada sector. Este director señala a los sectores de la comunidad educativa y aprecia el reconocimiento en la cordialidad con la que se siente tratado por todos ellos.

“[...] estoy contento en el desarrollo de mi trabajo, porque tengo, creo, un trato de cordialidad y, no digo de amistad, pero buenas sensaciones con todo el claustro y también con las familias y con los alumnos. Para mí, ese el reconocimiento, no aspiro a más. O sea, que la gente vea que tienes un trabajo, que es coherente, que te dedicas, que es tu pasión, que lo intentas hacer lo mejor posible, con sus errores o no. Para mí ese es el reconocimiento.” D17/H/IES/U



Esta directora jubilada hace balance de toda la comunidad educativa. No se siente reconocida por la Administración, sí por el último presidente de la AMPA, por el alumnado y por una parte del profesorado.

“Por la Administración, no. En el consejo escolar, en el último, el de despedida, pues sí que agradecí muchísimo, pues las palabras de los chicos y las palabras de los padres. Porque la relación con el APA desde el primer momento fue muy dura. [...] Y la verdad es que en el último periodo la persona que dirigía la APA, que estaba en el consejo escolar muy bien, o sea, hubo una sintonía estupenda. Y los chicos también. Por parte de algunos profesores también. Otros me imagino que estarían cansados. Por parte de la Administración tampoco ha habido nada. Eso podría cuidarse más.” D3/M/IES/U

Esta directora recibe el mayor reconocimiento de su equipo más cercano, en el que incluye a la auxiliar administrativa y a las oficiales de mantenimiento.

“Yo me siento reconocida como directora en primer lugar y con mucha diferencia por mi equipo. Yo si no tuviera mi equipo... vamos, hace días que esto lo habría dejado. Cuando digo mi equipo no solo me refiero a mi secretaria y a mi jefe de estudios. Me refiero también a mi auxiliar administrativo, qué es lo más, me refiero a mis conserjes, que son fabulosas. Quiero decir, en ese sentido, sí.” D9/M/IES/R

Ella misma señala que se siente reconocida por una parte del claustro, por el sector del profesorado con el que sintoniza más. No es solamente que lo sienta sino lo más importante es que se lo han manifestado.

“Dentro del equipo de profesores, pues bueno, dentro del equipo de profesores siempre hay gente con la que tienes más filin y entonces pues a lo mejor por parte de sus... sí que me puedo sentir más reconocida porque algunas veces pues sí que me lo han transmitido.” D9/M/IES/R

Cuando se produce un cambio en la dirección, un cambio esperado después de un periodo de desencuentros, hay un apoyo más espontáneo que traslada la comunidad escolar al nuevo equipo. Este reconocimiento inicial de tus propios compañeros y de las familias se percibe como un refuerzo positivo, importante cuando se empieza y hay que enfrentarse a retos complejos.

“[...] el profesor sí que nos ve que estamos por la labor. Nos ve trabajando codo a codo con ellos y los padres ven que hay un cambio, de que pueden hablar con nosotros, de que sus propuestas, pues son recogidas por nosotros también... que hay una relación más fluida.” D6/M/CEIP/U

Cada director o directora hace su propio balance. Hay directores que no se sienten suficientemente reconocidos, particularmente por parte de su claustro y, sin embargo, sí se siente reconocidos por las familias y el alumnado. No hay un modelo único ni grandes coincidencias, el reconocimiento tiene relación con la personalidad y el estilo de gestión y de liderazgo desarrollado, con la participación y con la forma de comunicar a los diferentes sectores los aciertos y los errores.

“[...] mis compañeros, claro, me valoran en plan, uf, de menos mal que no me ha tocado a mí y que lo ha decidido llevar ella. Pues en ese sentido sí. Y de cara a las familias, pues claro, yo creo que agradecen que haya una persona que ha decidido seguir más de un año porque, claro, la directora anterior llevaba aquí igual 20 años de directora. Entonces, pues claro, había un poco de miedo de esa estabilidad del equipo directivo. Entonces sí, sí, me siento valorada, sí.” D24/M/CRA/R



Esta directora nos indica que los directivos tienen que ganar en autoestima porque, como explica, la gestión de un centro es lo más importante, es lo que garantiza que funcione. Por tanto, considera que por el hecho de asumir la responsabilidad los directivos ya se hacen acreedores del reconocimiento.

“Los directores también tienen que ganar, y eso sí que me gustaría lo pusieses, que tienen que mejorar en autoestima. Estoy convencida que en general los directores y los equipos directivos que están en los centros son los que mejor lo pueden hacer de los que hay alrededor. Son los que mejor pueden hacer la gestión y además no he dicho, pero también lo pienso siempre, lo más importante de un centro no es el alumnado. Lo más importante de un centro es la gestión. La gestión es la que hace que un centro funcione y la gestión es la que construye que el centro no se pierda... la dirección general del centro. Entonces creo que lo tiene complicado la Administración, pero también pienso que los equipos directivos tienen mucho valor, tienen mucho valor porque su papel es fundamental.” D13/M/CEE/SU

Este director apunta que hace falta generar el hábito del reconocimiento ya que muchas veces no forma parte de la rutina educativa. Es importante que la comunidad valore o dé un *feedback* de las tareas desarrolladas que han sido positivas para el centro y para toda la comunidad escolar.

“Pues no mucho, por familias y por niños, también, en general. Por compañeros, menos. Y seguramente lo hagan, pero si igual no lo verbalizan. [...] el generar una costumbre de reconocimiento a mí personalmente me está costando más con el profesorado que con la familia. [...] y también es muy curioso que en las entrevistas la gente de paso y los de primer año están como muy contentos con el colegio, eran los únicos que lo verbalizaban. Eso me llamó muchísimo la atención. Los interinos y la gente que está recién llegada.” D4/H/CEIP/U

Por otra parte, hay directores y directoras que no buscan el reconocimiento personal, lo que no quiere decir que no exista, simplemente evitan identificar su desempeño con el proyecto del centro. Lo que hacen es trasladar el reconocimiento al proyecto que están encabezando. Probablemente sean complementarios y para aquellos que forman parte de la comunidad escolar, les resulte difícil distinguir entre las personas y el proyecto. Un buen proyecto no sale adelante solo, necesita del liderazgo de un equipo y del esfuerzo y convencimiento de toda la comunidad.

“[...] no me planteo si soy valorado o reconocido o no. [...] Sí siento que nuestro proyecto está valorado, está reconocido y apoyado. Por el claustro, por las familias, obviamente en trescientas familias que tenemos pues habrá familias que le guste nuestra propuesta y a otras no, obviamente, sin ninguna duda, igual que en el claustro, el 75% del claustro apoyó nuestro proyecto, hay un 25% que no, obviamente. Pues lo comprendo, lo comprendo. Yo creo que el proyecto del centro sí está reconocido, avalado y apoyado por parte de la comunidad educativa y eso es lo que a mí me da satisfacción.” D1/H/CEIP/SU

En lo que coinciden es en señalar, algunos de ellos, que respecto al claustro siempre hay un porcentaje de discrepancia, que establecen entre el 25% y el 30%. Por supuesto nunca hay unanimidad, siempre hay un sector del claustro que apoya y otro que no.

“[...] siempre hay una parte, un 30%, del profesorado al que le parece mal o que piense que hay otro estilo que está mejor. Pero también es bueno, si todo el mundo te aplaude mal.” D2/H/IES/U

Hay una cierta aceptación de que el profesorado se queje e incluso exija, al fin y al cabo, los docentes que pasan por la dirección han estado antes en el otro lado y su gestión puede ser que



tampoco haya contado con un apoyo incondicional. Por eso, se suele apelar con tanta frecuencia a que todos los docentes pasen por algún puesto directivo para conocer la realidad de primera mano y empatizar con el equipo directivo y sus dificultades.

“Siempre, pues a veces “esto lo podríais haber hecho así” y a veces igual no te lo dicen con tono adecuado. Pero bueno, todos tenemos momentos, también hemos estado en el otro lado. Cuando estás en el otro lado exiges, no sabes qué es esto y siempre los que hemos pasado por aquí estos últimos años dicen que todos deberían pasar por aquí. Para tener esa empatía con el equipo directivo.” D7/M/CPI/R

En los institutos, hay quien tiene en gran estima el apoyo del alumnado, mientras que aceptan que las familias tengan menor presencia.

“Lo del alumnado es brutal, eso te empuja. De las familias menos porque es que nuestras familias se involucran muy poco. Pero bueno, los chicos sí, que al final es el futuro.” D2/H/IES/U

“Por parte de los alumnos o de los padres y tal, pues no. Sinceramente, lógicamente para los alumnos no eres una figura que digan “oh la señora” en absoluto. Por parte de los padres, pues la verdad es que tampoco, porque sí que es verdad que algunos padres, muy en concreto, pues en ese sentido, por ejemplo, yo, gente que he tenido como representantes de padres en el consejo escolar ha sido gente muy positiva, muy... pues eso de reconocer muy de apoyar, sobre todo con el tema de la pandemia, que ahí estuvo genial porque fue gente pues que nos apoyó en todo momento y eso, pues es muy agradecer.” D9/M/IES/R

Hay quien se refiere también al asociacionismo de los directivos, del que recibe apoyo y reconocimiento.

“Luego por supuesto, pues a nivel de la asociación de directores ahí sí, porque ahí creas unos lazos de apoyo y de trabajo y de, pues eso, de estar juntos, que eso desde luego, pues siempre tiene muchísimo, muchísimo valor para mí.” D9/M/IES/R

El reconocimiento aparece también como una consecuencia necesaria después de las dificultades vividas durante la pandemia.

“Lo que sí agradecería sinceramente, es el reconocimiento, por ejemplo, después de la pandemia. Creo que ha sido un momento crítico para los directores y ha habido... creo que no se ha hecho lo suficiente por parte que la Administración, creo que el consejero podía haber salido y haber hecho, no sé... un monolito allí en la puerta de Ranillas... y ponga a los, a los maestros que... o a los profesionales de la educación que se dejaron la piel por salvar la escuela, que estuviesen abiertos los centros, no. Yo creo que eso sí que se... lo echamos todos de menos no. Y no es una palmada en la espalda que eso ya... que el tema... Esa, ese tipo de afecto nos lo hace en nuestro entorno familiar o cercano de amigos, sino otra cosa es eso, pero yo no pido más dinero ni más puntos.” D13/M/CEE/SU

Nos faltaría considerar el reconocimiento de la Administración, aunque más adelante abordemos las relaciones con distintos niveles de la Administración o las retribuciones y otros incentivos que son formas diferentes de reconocimiento.

“Por la administración no, por la administración, no. Por los compañeros, sí.” D7/M/CPI/R

“Luego por parte de la Administración, pues por parte de la Administración a ver a mí no me sirve y también me resulta un poco manido cuando vamos a alguna reunión alguna cosa y siempre se empieza diciendo “Ay, porque tal, porque es que fíjate que os agradecemos, porque trabajáis mucho...”, porque a mí esto ahora ya yo ya lo oigo, ya con cierta, no sé cómo



decirte. Entonces sí, sí, venga, que sí, muy bien. Con cierta hipocresía. Yo veo un poco hipócrita.” D9/M/IES/R

Para terminar, incorporamos un aspecto que no hemos incluido en nuestro cuestionario ni en nuestras entrevistas y es el aspecto del género en la dirección. No lo incluimos, no porque no lo consideráramos interesante, al contrario, sino porque creemos que es un tema que requeriría un trabajo específico en exclusiva. Solo una directora quiso incluirlo deliberadamente, reproducimos a continuación para dejar constancia sus opiniones más destacadas.

“Conciliar es muy difícil. Ya, una directora mujer es muy difícil, esto también tendríamos que ponerlo sobre la mesa si no ha salido en otras charlas. Es un perfil, yo creo que muy distinto, tanto fuera del instituto como dentro del Instituto. Creo que son dinámicas distintas.” D20/M/IES/R

“No lo han sacado..., pues una cosa que cuando estamos juntas la comentamos bastantes veces.” D20/M/IES/R

“Porque, aunque somos muy modernas todas y nuestros ambientes familiares pues también. Quieras que no todavía vienes... Pues yo cuando llegué mi hija tenía meses, entonces pues era complicado estar con las cabezas en dos sitios a la vez y luego yo creo que la función directiva femenina se abre a que los compañeros se acerquen a ti, muchas veces no en exclusiva, de una forma muy de consejera, muy de... hay cosas que llegas entregas tu baja y... y en cambio aquí te llegan, te la cuenta, te buscan y entonces... Yo creo que, a las figuras masculinas del equipo, que son muy dulces y muy abiertas, no se les demanda ese acompañamiento. Con las madres igual, te digo madres, porque, al menos aquí, quienes vienen a las tutorías son mujeres. Y cuando hay que abrir el melón de alguna situación que no es correcta en la convivencia familiar te buscan por el lado femenino, muchísimo.” D20/M/IES/R

“Yo creo que... porque el ambiente aquí en la zona rural es mucho más masculino en las funciones del trabajo y que la mujer genera el matriarcado de relación con los hijos. Entonces ellas cuando tienen un problema te llaman. Yo creo que mi móvil lo tiene ya, con trece años, toda la comarca. Entonces te buscan en esa faceta y pocas veces te llaman los padres.” D20/M/IES/R

“Simplemente diferencial. Yo creo que además es solo el inicio, porque una vez que el problema se destapa o se empieza a solucionar lo podría hacer perfectamente un director chico, hombre, pero es como que te agarran, se sienten más confiadas. [...] en estas mesas de los despachos se... lloran mucho también las madres, “pues con este hijo que voy a hacer” ¿no?” D20/M/IES/R

G) Las tareas burocráticas

Uno de los temas recurrentes cuando se abordan las tareas de la función directiva en España es el exceso de carga burocrática, que se utiliza además habitualmente como argumento para justificar la falta de tiempo para dedicarse a otras tareas relacionadas con el liderazgo educativo. Lo encontramos tanto en la literatura académica como en los comentarios de los directivos. Bolívar (2013) constata los límites tanto de las lógicas de control burocrático como de la autonomía profesional del profesorado y aboga por nuevos modelos postburocráticos de regulación y de gobernanza de la educación. A nivel internacional considera que hay dos corrientes fundamentales: la dirección centrada en el aprendizaje, *leadership for learning*, que propugna un liderazgo distribuido entre todos los miembros y se reduce el control jerárquico; y la rendición de



cuentas, *accountability*, que combina la autonomía de gestión con el control de resultados, considerando el centro educativo como la unidad básica de evaluación, ya que es la unidad organizativa del aprendizaje y la enseñanza.

El concepto de burocracia tiene frecuentemente una connotación negativa, al menos en el ámbito coloquial y empresarial, ya que se identifica como recoge Fernández (2022) con “rutinas, esperas, colas, ineficacia, ineficiencia, costes, mala atención al público, papeleo, conformismo e inmovilismo”. Ha ido adquiriendo con el tiempo un sesgo marcadamente negativo, al referirse casi en exclusividad a la Administración pública y entenderse como tal todas aquellas tareas que podrían simplificarse, que son repetitivas, que carecen de un objetivo claro y que, en definitiva, solo sirven para incrementar las tareas y el tiempo para su realización, sin aportar ninguna ventaja.

Esta visión sitúa a la Administración en un lugar alejado de la realidad, veamos un ejemplo:

“A veces viene impuesto por la propia Administración que debería plantearse en serio el tema de la burocracia y de la sobrecarga de absurdos que se gestionan en despachos donde no se pisa tierra.” D13/M/CEE/SU

“y luego la sobrecarga de órdenes, desórdenes, instrucciones, des-instrucciones, etcétera, de la Administración.” D13/M/CEE/SU

Sin embargo, también entendemos por burocracia el proceso de racionalización de la Administración, desde la interpretación que hizo Weber en su obra de 1905, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Max Weber describe la burocracia perfecta como el tipo de organización administrativa ideal, un mecanismo de autorregulación a través del cual se canaliza y coordina la acción racional, cuyo objetivo es satisfacer los intereses de las partes interesadas. En su opinión, la burocracia era la forma más eficaz de crear y gestionar una organización.

Recientemente, el filósofo británico Du Gay (2012), publicó *En elogio de la burocracia*, donde mantiene que hay un cierto maniqueísmo moral y reivindica elementos positivos en la esfera ética que vincula las instituciones burocráticas con la posibilidad de justicia social, y el hecho mismo de la democracia. Destaca la eliminación de los favoritismos y la corrupción, la fiabilidad en el tratamiento de los diferentes casos y la equidad en las respuestas administrativas. Para Du Gay, defender la burocracia y su dominio ético supone defender un mundo plural, democrático en el que se garantiza la igualdad de todos ante la ley.

La presidenta de ADI Aragón, en su intervención, precisamente reconoció que la burocracia es una garantía para la ciudadanía. Una buena interpretación de la burocracia en la educación es la que nos plantean estos dos directivos. En primer lugar, la parte positiva, y después, la parte negativa o innecesaria.

“[...] cuando hablo de burocracia, hablo de lo que hay que hacer y es innecesario. Es decir, la burocracia entendida como que tengo que hacer el DOC, presentar los horarios, o la PGA, es normal que haya que hacerlo, la burocracia entendida como una evaluación del Proyecto general Anual, perfecto. El que tengas que enviar un correo que a la vez has enviado por escrito, que a la vez tiene... eso me parece absurdo, absurdo. Además, creo que sobrecarga a los centros, a la dirección, pero también a la propia Administración. Si fuesen un poco listos o no se... alguien se sentaría a hacer lo que estáis haciendo vosotros ahora, hablar con directores, no conmigo, a ver qué no funciona y qué funciona. Esto funciona, esto no funciona.” D13/M/CEE/SU



“[...] insisto que la burocracia es necesaria, estamos en una Administración pública que hay que dar cuenta de muchas cosas, pero que fuera más ágil, sería mucho mejor.” D11/H/CPI/U

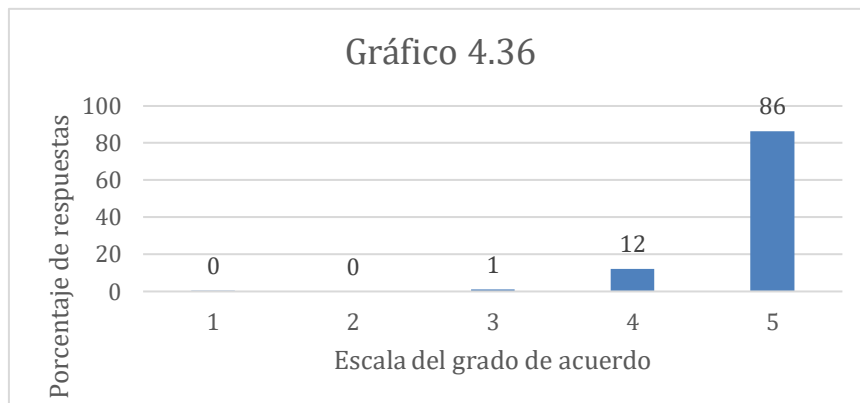
Reproducimos a continuación un fragmento bastante extenso, pero que creemos muy importante para entender las diferentes percepciones que los directivos tienen de la burocracia. Se trata de una reflexión interesante sobre lo que se entiende por burocracia y lo que ella cree que no lo es, estableciendo una clara distinción entre los elementos organizativos y los puramente burocráticos. Como vemos hace un repaso a muchas de las intervenciones que deben desarrollar los directivos desde comienzo de curso, clasificando y valorando cada una de ellas.

“[...] en agosto ya empezábamos pues con tareas que no se le podía llamar burocráticas, son organización escolar. Entonces, preparar horarios, preparar proyectos, ver cómo están determinados temas o ver cómo están unas obras que tienen que acabar o todo eso... es organización escolar, que es necesaria para comenzar el curso. Una vez que comienzas el curso, esa organización escolar continua con una PGA y con una serie de documentos que para... a nivel organizativo, son necesarios. Entonces tienes que ver cómo equilibras todo, cómo cuadras unos calendarios, cómo cuadras una serie de reuniones que es necesario planificar, lógicamente, ver qué coordinadores van a llevar determinados proyectos, hablar con ellos, ver las reuniones interciclos, cómo tienes... qué objetivos van a tener y cómo vas a desarrollar esas reuniones. Entonces, yo no le veo que eso sea burocracia, eso es parte de la propia organización. Que te lleva tiempo de preparar una serie de documentos que tienes que elaborar y que tienes que enviar, que en muchos casos pueden quedar o no en un cajón de alguien. No lo sé, pero yo creo que si los haces de verdad, con cabeza, con una visión de centro para que eso te sirva no solo con un equipo directivo, sino que sirva a toda la comunidad educativa, pues ya tiene un fundamento y una razón de ser. Si alguien hace ese tipo de papeles simplemente para enviarlos, pues nunca le servirán. Entonces, a partir de ahí esa burocracia continúa, pues cuando tú quieres presentar un proyecto para algo y te exigen una planificación o realizar el proyecto en papel o lo que sea. Pero es parte de la realidad, no es parte de la burocracia. Lo mismo con la memoria, cuando tú tienes la memoria educativa no deja de ser una reflexión del trabajo realizado durante todo el año y ver qué posibles mejoras planificas, o una detección de necesidades de formación de profesorado para el curso siguiente, no sé, hablamos de burocracia de forma muy general, pero si empezamos a quitar lo que sería propiamente del trabajo pedagógico a lo mejor burocracia se queda en muy poco. Sí que como equipo directivo, la parte, por ejemplo, de secretaría, de la función del secretario en sí y de lo que eso repercute en la dirección del centro en cuanto a llevar el comedor escolar, esa parte yo creo es una parte muy tediosa y que deberían implicarse pues los administrativos de los centros de alguna forma, son los que deberían llevar ese peso porque ellos sí que tiene una preparación en temas económicos y tal y son los que deberían llevar ese peso con más razón y sí hacen falta los administrativos, los administrativos, porque se queda muy cojo en la parte de equipo directivo, en cuanto que el secretario el 90% de su labor está para temas económicos del centro y yo creo que un secretario también tiene una parte dentro del equipo para desarrollar cualquier proyecto o cualquier actividad, también es una parte importante. D5/M/CEIP/U

En nuestra encuesta preguntamos el grado de acuerdo de los directivos con la afirmación: **“La gestión del centro lleva consigo una importante carga burocrática”**. Con ello pretendíamos conocer la opinión de los directivos en cuanto al volumen de tareas burocráticas con una pregunta muy directa. En el **gráfico 4.36** hemos representado el porcentaje de cada una de las opiniones. Como podemos ver, se trata de la pregunta que concentra un mayor grado de consenso, no cabe ninguna duda sobre la opinión compartida de los directivos, el 86% está totalmente de

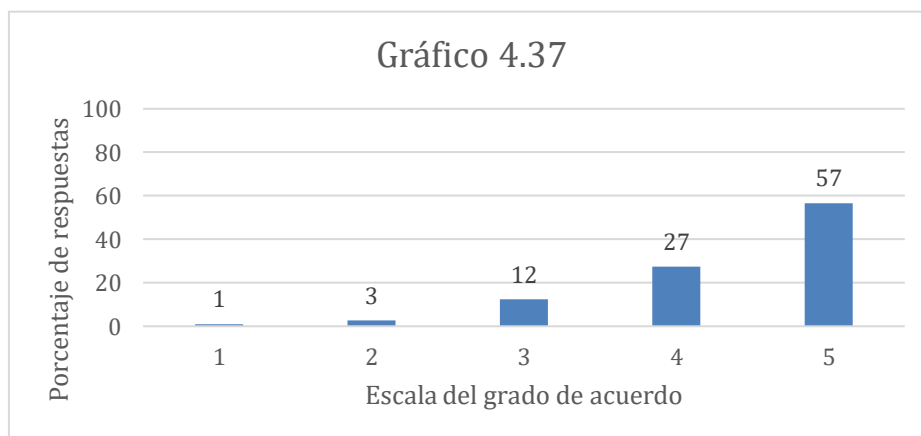


acuerdo y si añadimos el 12% de los que están muy de acuerdo, la proporción llega al 98%. La media es también la más alta, 4,84 y la desviación típica la más baja, tan solo un 0,46.



Fuente: Elaboración propia.

Con la intención de matizar un poco más las respuestas hemos incluido una pregunta parecida, pero que no incluye una mención explícita a la burocracia. En esta ocasión hablamos de tareas rutinarias y las relacionamos con otras tareas, pedíamos a los encuestados que manifestaran su acuerdo con la idea: **“Las tareas rutinarias dejan poco tiempo para desarrollar otras tareas y proyectos”**. La proporción de las respuestas las encontramos ahora en el **gráfico 4.37**. Como vemos se ha producido un cambio considerable, ahora bajan los que están completamente de acuerdo hasta el 57%, aumenta la posición de muy de acuerdo hasta el 27%, de forma que la suma de los dos alcanza al 84%, lejos del 98% de la respuesta anterior. Evidentemente, se sigue mostrando que las tareas repetitivas son elevadas.



Fuente: Elaboración propia.

Estos directivos tienen una visión que relaciona la burocracia con los medios digitales. Considera que nos encontramos en una fase de transición tanto en su incorporación como en su eficiencia. Es verdad que estamos en un contexto en el que todavía no se han implantado de forma generalizada los certificados digitales, las firmas electrónicas o una plataforma unificada que incluya toda la gestión de los centros. Tampoco la página web del Departamento de Educación está muy bien valorada, no hay documentación para descargar y tampoco se maneja de forma clara e intuitiva.

“[...] creo que estamos en un periodo de transición donde el mundo digital se está implantando, pero todavía no están preparados ni los medios, ni las aplicaciones, ni los servicios. Y



entonces, una de las dificultades es que se pierde, porque eso sí que es perderlo, se pierde mucho tiempo en cuestiones a las que deberíamos dedicarle el tiempo mínimo y en el fondo yo entiendo...” D15/M/CPEPA/U

“[...] el año pasado, me acuerdo de tener que transmitir una baja, nadie me había dicho cómo, cómo había que transmitirlo, entre la jefe de estudios y yo estuvimos igual cuatro horas intentando buscar el papel, porque no hay... No sé, hay ciertas, ciertos papeles que tienes que pedir específicamente al Servicio Provincial que no tienen un portal o en “educaragon” que no tengan un sitio donde puedas descargar el anexo 1, el anexo 2... O sea, me parece increíble, vamos. Luego, claro, mandas una cosa y dice no, este papel no, es el otro que... Pues claro, es que toda esa información, pues ya la vas aprendiendo. Entonces el comienzo es duro, porque claro tienes que buscar un poco tu camino y las dificultades de este año, pues claro, el cambio de ley, grupos mixtos y sin claridad, sin instrucciones claras de lo que hay que hacer. Encima en nuestro centro tenemos una inspectora nueva que, pues, claro, también estaba aprendiendo como hacer su trabajo, entonces hay cosas que, que... tenemos un poco estancadas porque no sabemos cómo, cómo seguir. Y sí, pues esas son las principales dificultades, son esas, creo. El papeleo porque no hay instrucciones claras.” D24/M/CRA/R

“[...] que no esté centralizado todo en SIGAD, todo, esto de que tengamos GIR y tres aplicaciones del GIR distintas, el SIGAD, eh, eh, al final es, o sea, yo entiendo por burocracia todo lo que significa duplicar el trabajo y luego lo que es el papeleo innecesario. Entonces, no entiendo que, si yo tengo todos los datos metidos en SIGAD, no haya una forma de validación electrónica de todo eso... y eso lo tenga directamente el inspector, que yo tenga que sacar todo en papel, firmarlo todo y algunas cosas dos veces en la misma hoja que eso ya para mí es inconcebible, o sea, si está en la misma hoja impreso y en serio, tengo que firmar 10 cm arriba y 10 cm abajo.” D25/M/IES/U

Para terminar, y aunque no tiene una relación directa, aunque sí indirecta, con los cursos de formación que ofrece el Departamento, queremos incluir aquí un elemento de comunicación como es la página web. Hace unos años se modificó la página, la anterior había quedado desfasada, y se incorporó una nueva interfaz. La página web es el espacio privilegiado para la búsqueda de información, normativa específica, documentación, solicitudes...

“[...] lo que sí creo es que la página web del Departamento de Educación, yo creo que eso tendría que estar más claro. En la antigua estaba más claro y aun así había cosas obsoletas. Y eso es importante porque es con lo que te tienes que regir.” D3/M/IES/U

“[...] la página web que tenemos del Gobierno de Aragón, de Educación, que deja mucho que desear. Pues, en fin, pues habrían sido... como guías habría sido una gran ayuda.” D25/M/IES/U

También, y en la misma línea, se apunta que hay un problema con las plataformas de gestión, actualmente dos, GIR y SIGAD.

“[...] la veo en esa cuestión del GIR, que tú sabes que los centros, por ejemplo, educativos, en [nombre de la localidad] llevaban GIR para sus gestiones, había un GIR académico, un GIR más económico y demás, y ahora nos han metido, SIGAD. Es el mismo programa que llevaba los institutos, SIGAD está diseñado para centros completos y en cambio se ha impuesto en CRAs. Y el CRA no tiene nada que ver con un centro completo. A los directores de los CRAs se les está pidiendo una labor inhumana de adaptar su SIGAD a su realidad y, por lo tanto, están perdiendo ahí mucho tiempo. Eso hay que quitarlo, esa es una dificultad, esa es la burocracia que yo digo que hay que evitar.” D15/M/CPEPA/U



“[...] nos han puesto una aplicación de itinerancia nueva, nos han cambiado al programa SIGAD, en vez de GIR. Y todo esto, claro, sin formación, por supuesto, porque yo aún estoy metiendo cuadros de itinerancia, espero que no me presionen. [...] El cuadro de itinerancias, lo sentiré por mis compañeros, que no las van a cobrar hasta enero, pero yo si hasta enero no salen porque tengo que echar horas de mis vacaciones de navidad para sacarla, pues no saldrán, porque si tengo que ir a sustituir tengo que ir a sustituir y si tengo que atender a un niño que se ha puesto malito lo tengo que atender y así. Hay cosas prioritarias, ya ha llegado un momento en que se prioriza. Y para mí la documentación, pues queda relegada a un segundo plano totalmente.” D19/M/CRA/R

“Nos han cambiado la herramienta de itinerancias, por lo tanto, cosa nueva. Nos han cambiado para, para, para centros rurales. A los centros rurales nos han puesto otra herramienta que se llama el SIGAD que antes lo utilizaban [...] los institutos y nos lo pasan a las escuelas rurales, que somos lo que menos se parece a un instituto. En donde clases interniveles, pues eso es información, porque nos dieron una formación de una mañana en junio con el... con el programa sin terminar, que no podías ni trastearlo.” D22/H/CRA/R

“[...] con el cambio del SIGAD este año. Bueno, eso ha sido, ha sido, bueno está siendo... Mira antes estaba intentando, ya, solo me quedan dos horas a la jefa de estudios de rellenar el AL y la PT y no hay manera humana de hacerlo porque el programa lo trastoca todo, es, bueno eso ha sido, ha sido un error [...] Lo han hecho desastroso, ha sido... mal. Las personas, que les pides ayuda no te solucionan. Yo entiendo que a lo mejor tampoco las saben, pero no lo puedes hacer así, no lo puedes hacer... bueno y ya, ya que este es un problema añadido más atrás, o sea el programa estará muy bien y habrá funcionado en institutos, pero, desde luego, no saben lo que es un CRA. [risas] Es que no se puede... ¿No saben que en una clase hay un niño de 3 otro de primero y otro de quinto? No, no, no, no. Ha sido muy muy complicado. Entonces, pues es que no ayuda, la verdad es que la burocracia, para mí, mata.” D23/M/CRA/R

La valoración de las tareas burocráticas también varía y entre nuestros directivos aparecen puntos de vista encontrados: ¿qué tareas se incluyen como burocráticas? Ni siquiera podemos decir que haya acuerdo en la clasificación de las tareas. Tampoco tenemos perspectiva ¿hay más burocracia ahora? Las respuestas son diversas, algunos creen que se han incrementado en los últimos años, pero son percepciones.

Hay una percepción bastante generalizada que piensa que la burocracia es elevada, y es una percepción global. Por eso es importante entrar en detalle para saber qué es lo que se entiende por burocracia, porque podemos descubrir que hay diferentes criterios para clasificar las tareas. Esta directora hace referencia a los documentos que hay que rellenar y a las reuniones que hay que convocar para aprobar proyectos.

“[...] sí que es verdad que hay muchos documentos que rellenar, muchos programas en los que para participar hay que adjuntar documentos de aprobaciones de consejos escolares, en claustros y entonces todo eso pues son pequeñas cosas que se van juntando y al final tienes ahí una lista de tareas semanales bastante extensa.” D10/M/CRA/R

Esta otra directora de instituto también cree que ha aumentado la burocracia en los últimos años, sin embargo, señala aspectos positivos, reconoce algunos cambios que han favorecido la transparencia en la gestión, aunque suponga más trabajo para la dirección. Veamos su opinión.

“Son muchas más que antes. Es una cosa que comentamos en el equipo que cada año que empieza el curso y dices bueno, ya me lo sé, no voy a tener problemas este año... pero la burocracia última nos lleva por delante. También le veo otra parte positiva, aparte de que te



exige mucho tiempo, que todo se ha generado con mucha más transparencia de la que había hace diez años en un equipo directivo con esta burocracia. Te voy a decir, por ejemplo, negociar el cupo con el inspector del centro. Al principio era un mercadillo, los números que ellos jugaban, lo que a ti te daban. Ahora cada vez es más... ratios, números, reorganizaciones... Y lo veo mucho más práctico, aunque te genere pasar por una Excel o programas que tienes que solicitar que antes eran mucho más afables para pedirlos y ahora te requieren muchísima más justificación. Un centro rural como el mío ha ganado en la expedición de esta burocracia. Gana el centro, no yo. [...] Aunque no me guste reconocerlo porque me exige más trabajo extra, mucho más trabajo extra, genera procesos de selección de datos, de números más transparentes que antes, sí. D20/M/IES/R

Por otra parte, y con el mismo punto de vista optimista, nos habla del programa PROA+, un contrato-programa europeo exigente y muy complejo en su gestión, al que se accede de forma voluntaria que va acompañado de recursos extras.

“Es ingente el trabajo que lleva. Programas como el PROA+ que te llevan por detrás. Yo digo que me fagotiza ese programa. Lo que recibe el centro en horas se pone desde el equipo directivo o desde la coordinación. [...] Pero claro, entiendo que tienen que estar justificados, ¿no? Yo pienso que como son muy nuevas, algunas de las burocracias que están entrando llevarán un proceso de pulirse.” D20/M/IES/R

Parece que la burocracia forma parte de un proceso que comienza con una demanda por parte de la Administración y continúa con la respuesta de los centros. Hay directores que no entienden que no se produzca un tercer paso y es la respuesta de la Administración que recibe y valora. Si no hay una respuesta final se puede tener la sensación de que lo que se envía no se valora o no tiene utilidad.

“[...] a ver, que hay un exceso de burocracia es evidente, eso está claro, que se podrían simplificar muchísimos, muchísimos procesos, seguro. Yo lo que más echo en falta, es que a veces esa burocracia es inútil, quiero decir, si la burocracia llevará a que al final consigues lo que te piden en un documento... ¡yo qué sé!, por ponerte un ejemplo, nos piden de... sea del sector que sea, de la Administración, oye, hazme un informe para esto, ¿no sé? al menos responder de que lo he recibido. No sé si me pillas por donde voy, es decir, respóndeme: “vale, lo he recibido y lo estudio”. Es que muchas veces no tenemos ninguna respuesta. Entonces a mí me hace perder muchísimo tiempo el pensar un informe, que un informe pues... lleva su tiempo tener que escribir las cosas que tienes que escribirlas y con un lenguaje adecuado y no te dejes nada y tal para que luego le des registro de salida, lo envíes y no tengas respuesta y si tienes respuesta, con suerte a los meses, ¿no? Entonces es un poco descorazonador. ¿Para qué tanta burocracia si luego no sirve para nada?, ese es un poco la sensación, ¿no?” D11/H/CPI/U

También tenemos algunos ejemplos de directivos que entienden que los cambios legislativos son oportunidades para reflexionar y mejorar, aunque como todos sabemos habitualmente no generan una reflexión en común. En general, cuando hablamos de cambios curriculares y de proyectos o programaciones, sabemos que lo que se genera son documentos que solo en parte se corresponden con el contexto de cada centro y que, en su mayor parte, son copia de otros que circulan por las redes o revisiones de los materiales que publican las editoriales de los libros de texto.

“[...] ahora me pilla el cambio de ley en la dirección, pero como soy uno de los que piensa que, si estos momentos fueran realmente reflexivos y fuesen de un trabajo comunitario, creo que serían muy positivos. Si nos ceñimos a que esa burocracia, ya no me estoy refiriendo a la actualización a la nueva ley, al currículum, si es por cubrir el expediente y después no va a



cambiar nada, no se va a aprovechar el momento, pues obviamente es tiempo perdido, sin ninguna duda.” D1/H/CEIP/SU

“[...] tenemos que revisar el PEC que definiremos quiénes somos, y según lo que definamos quiénes somos y lo que necesita el alumnado definiremos la oferta educativa, es que tiene todo el sentido, entonces, ese PEC ya no es un documento corta-pega, corta-pega de otros años, que pesado que hay que revisar el PEC. No, es que me está haciendo falta, vale, entonces la dificultad no la veo por ese tipo de documentos que te dirá mucha gente, tanta burocracia, ahora viene la LOMLOE. Por lo tanto, tenemos que revisar criterios de evaluación con las competencias generales y específicas, a ver, pero es que eso bien hecho, bien hecho, no es ninguna pérdida de tiempo. Le estoy dando vueltas a cómo enseño, le estoy dando vueltas a lo que es ser un alumno competente, le estoy dando vueltas a cómo se lo trasladaremos a las programaciones didácticas, eso es buenísimo, ¿vale? No la veo ahí la pega de la burocracia [...]” D15/M/CPEPA/U

Es verdad que hay una cierta inconsistencia en el cambio frecuente de currículo, pero al tratarse de una competencia de la Administración del Estado, las Comunidades Autónomas deben adaptar su normativa a las nuevas condiciones. Los cambios curriculares requieren de una formación adecuada dirigida al profesorado que tiene que elaborar los proyectos en los diferentes niveles. Pero la formación es insuficiente si no va acompañada de trabajo en equipo, análisis compartido e incluso de ayuda y asesoramiento técnico. Por eso, algunas críticas entienden que es difícil realizar una tarea tan compleja con tan solo unas instrucciones, una formación muy básica y unos plazos determinados de finalización de la tarea. Muchos centros acaban produciendo documentos muy extensos, pero de escasa utilidad.

“Aún no hemos terminado de aprobar el Proyecto Curricular que el currículum es del 2019 y ya tenemos uno nuevo. No sé yo si es muy necesario. Y así con muchas cosas. Es hacer documentos que yo creo que tampoco ayudan a la práctica docente, que hay una normativa que hay que cumplir todos y punto, pero la adaptación a la realidad de cada centro igual no hace falta documentos de 30, 40 u 80 mil páginas que es lo que acabamos haciendo todos. Entonces eso es mucha carga.” D16/M/CPEPA/U

Esta directora también cree que hay que tomar los cambios como oportunidades para reflexionar y para introducir mejoras, entre otras, actualizar las programaciones, pero añade que también requiere que la Administración ofrezca una formación adecuada, imprescindible para incorporar los cambios y con tiempo para hacerlo sin precipitación.

“Yo creo que hay cosas más complicadas que la burocracia, y la burocracia, [...] es que elaborar un informe, es la excusa para reflexionar sobre ese tema, y tenemos que reflexionar más. Los directores, los jefes de estudios, los profesores... en la práctica diaria, en el aula, día a día, en cómo se organiza la clase, en la programación... no vale una programación de hace 10 años y más cuando has aprobado en la ESO un cambio hacia libro digital u otras cosas. No puedes dar más de lo mismo o exigir otra cosa. Entonces ahora todo el problema que hay con las programaciones y tal, hombre, yo entiendo que ha sido todo muy rápido, ha sido todo que tenía que haber habido más información a los profesores más, más pedagogía de explicar las cosas, de poner ejemplos... eso tendría que haber sido previo. Yo recuerdo cuando se hizo la experimentación de la LOGSE había cursillos, venían a los centros... y la experimentación duró varios años. Entonces yo recuerdo eso y recuerdo las modificaciones de las leyes que me han tocado y digo ¿pero qué locura es esta?” D3/M/IES/U

Así mismo, la puesta en marcha de nuevos proyectos debe ir acompañada de una reflexión previa que, entre otras cuestiones, describa qué problemas pretende resolver, qué objetivos se



plantea y en qué tiempo los pretende alcanzar. Además, debe incorporar un modelo de evaluación que valore su funcionamiento y establezca medidas correctoras. Por eso, para un sector, es incluso una inversión positiva.

“Que tú solicites un programa educativo tiene que ir acompañado de un proyecto. Que tú solicites el *Mira y Actúa*, el AUNA, que tú solicites que quieras ser no sé qué tipo de centro, pues claro eso tiene que ir acompañado de reflexión y la reflexión hay que ponerla. O sea, a mí no me resulta un agobio burocrático la PGA. La PGA es un documento que es la hoja de ruta del centro, tiene que estar trabajada [...]” D1/H/CEIP/SU

“No sé, es verdad que muchas veces tienes la sensación de ser administrativo, puede ser, pero es que muchos de esos procesos si consigues que estén hilvanados a tu proyecto pedagógico, entonces son potentes, es un tiempo que estás invirtiendo...” D1/H/CEIP/SU

“Entonces, si al tema de la burocracia, que al final, bueno, pues es necesario hacer determinados documentos, hay cosas que en las que se está mejorando y cada vez los trámites son menores.” D10/M/CRA/R

Hay aquí también una cuestión clave, la burocracia no solo la genera la Administración con sus demandas, también los centros con sus respuestas. A veces remiten documentos que no están pensados como instrumentos operativos. Veamos algunas aportaciones.

“Todos los documentos institucionales, desde mi punto de vista, tienen que cumplir varias características. Uno, claro, conciso, directo y aplicable. Aplicable ¿Qué quiere decir? Que si dice cómo vas a hacer una intervención es mejor que si no lo dice. Que sea útil y fino, resumido. Nuestra PGA tiene 45 páginas y me parecen muchas, pero de verdad que creo que no sobra nada. En el colegio donde trabaja mi mujer tiene 210. Lo mejor para que nadie se la lea.” D4/H/CEIP/U

En el siguiente fragmento, este director recuerda que hay documentos elaborados por los centros que se repiten cada año, literalmente con el mismo contenido. En este caso se cita una Memoria de final de curso, hay apartados que se repiten exactamente con el mismo texto año a año. ¿Qué utilidad puede tener una memoria elaborada así?

“Mira va a hacer cinco o seis años, hubo un padre del consejo escolar que trajo la Memoria de ese año y la del anterior, yo aplaudía con las orejas te lo juro. Fue violento, pero es que de verdad a mí me sonrojé y no lo había hecho yo. En la parte que había hecho yo no había nada subrayado, porque era nueva... Es que... ¿Qué es eso? ¿un papel o una ayuda para ti o una oportunidad para mejorar?” D4/H/CEIP/U

Lo cierto es que hay una percepción, bastante generalizada, de que el volumen de burocracia es demasiado elevado. Y que muchas tareas se repiten o se demandan de forma repetida desde distintas instancias de la Administración.

“Creo que en lo personal se nos exige mucho también y también nos exigimos el compromiso, a veces, nos ahoga. A veces viene impuesto por la propia Administración que debería plantearse en serio el tema de la burocracia y de la sobrecarga de absurdos que se gestionan en despachos donde no se pisa tierra.” D13/M/CEE/SU

La clave para los directivos es que la información se registre de forma que la puedan consultar desde los diferentes servicios administrativos, para facilitar el acceso y evitar duplicar las peticiones.



“[...] burocracia tienes muchísima, cada vez más. Mucho, mucho, mucho papeleo, que es lo que te tira muchas veces para atrás porque lleva mucho tiempo.” D14/M/CPEPA/R

Un ejemplo es el programa AUNA, para el que se piden datos con frecuencia que ya han sido aportados previamente.

“En AUNA hay un control que me parece bien que exista ese control, pero hay ciertos datos que, por ejemplo, ya están de otros programas y la Administración tiene acceso a ellos. Muchas veces nos vuelven a requerir datos con mi firma como director, avalando datos que constan fehacientemente en el programa. Y a mí me parece duplicar.” D17/H/IES/U

Esta percepción se extiende, actualmente, a algunos programas europeos. Es verdad que, en este sentido, la documentación, que es prescriptiva, viene de Europa y por tanto no se puede modificar. En todo caso, hay que entender que son programas voluntarios, se trata de que la Administración disponga de recursos de apoyo y ayuda suficientes para facilitar la tarea a los centros.

“Pero luego Proyectos Europeos llevan muchísimo tiempo. Y ni liberas horas para poder hacer ese trabajo, ni tienes a alguien que te haga ese trabajo. Entonces tienes mucho papeleo y claro dices, ¿te quieres meter a esto? Son horas que haces, horas extras y ahora cómo convences a los compañeros de que no, que si te quieres meter pues es trabajo extra que tienes que hacer. Entonces son programas muy buenos, pero que yo siempre lo he dicho desde que empezamos a meternos en esto, que debería tenerse en cuenta el poner una figura que se pudiera dedicar a estas cosas.” D14/M/CPEPA/R

“[...] PROA+. El papeleo que lleva este programa come una cantidad de horas y hay veces que nos sentimos, pues bueno, desbordados porque no estamos acostumbrados a trabajar de esa manera con los ítems tan precisos. Yo no sé si es exigencia de Europa por ser fondos europeos. Pero ahí sí que detectamos que hay una manera muy distinta de trabajar, que se nos hace difícil.” D17/H/IES/U

Por otra parte, también hay quien nos presenta el problema del exceso burocrático como algo temporal que se corresponde con ciertos periodos del curso, en particular, al comienzo y al finalizar el curso.

“La puesta en marcha y el cierre. Septiembre-octubre y a partir de junio. Tengo que dejar de hacer el 80% para ponerme a hacer documentos, el SIGAD, el DOC, la PGA... Yo entiendo que hay que hacerla, me quejo y creo que se podría agilizar más, pero bueno poco a poco se va agilizando.” D2/H/IES/U

“[...] la tarea burocrática es, es, es... bastante fuerte en determinados periodos, vale. [...] Al principio de curso, a final de curso, en épocas de matriculaciones, de, de de... pruebas, de certificados de profesionalidad... es, es vamos increíble la tarea burocrática que hay, pero lo que te digo, que, en el caso en mi caso, que estamos tres personas, pues funcionamos bien [...]” D18/CPEPA/R

En el extremo opuesto se encuentra quien hace una descalificación global, que considera que la burocracia está en todas partes y es inabarcable. Toda petición de la Administración es burocracia.

“El peso burocrático no está en un sitio. El peso burocrático, está en los 400 millones de cosas que hay que hacer. Es que yo a veces cuando hablamos también del tema de la burocracia, el otro día lo comentaba con mi auxiliar, una de las tareas que hago continuamente es firmar cosas. [risas]. Terrible. Bueno, pues ella, por ejemplo, me decía, no sé qué cosa me había



traído para firmar, no me acuerdo, pues algunos expedientes de los alumnos, y me dice [nombre], cuando yo empecé los legajos, estos de los expedientes de tal en cada archivador metíamos 50. Al cabo del tiempo metíamos 30 y ahora meto 20 en la era digital”. Pues bueno, ese. Es un poco un ejemplo. Es que hay tal cantidad es una cosa tan ingente.” D9/M/IES/R

Esta directora considera que la carga burocrática está focalizada al ejercicio de la dirección, en todo caso sorprende que siendo un instituto que cuenta con personal de administración y con una persona que desempeña la secretaría, estas tareas las tenga que llevar a cabo la directora exclusivamente y que no cuente con el apoyo de su equipo al completo.

“[...] Que, si hay que hacer toda esa burocracia, que yo no soy quién, para decirnos que eso no hay que hacerlo. Si hay que hacerlo, se hace, pero por favor, no todo yo. Yo a lo que voy es que no sé si la cuestión es que habría que simplificar los procesos burocráticos que, a lo mejor también, pero la cuestión es decir en serio yo que se supone que soy la líder pedagógica, que en eso ya me parto, o sea, me parto la caja. Pues es que si yo tengo que ser la líder pedagógica y que para eso he presentado un proyecto de dirección... Porque en el proyecto de dirección no hay ningún punto que diga yo me voy a ocupar de todos estos procesos burocráticos. Porque es que eso se da por supuesto. Pues aquí lo que, o sea, lo que intentamos cuando se habla de la cantidad de burocracia yo no estoy cuestionando que esa burocracia tenga que ser necesaria o no, si yo no lo cuestiono. Lo que estoy cuestionando eso lo tenga que hacer yo, que sea una de mis funciones. Yo, por ejemplo, el tema del PROA+. Yo con el PROA+ no puedo. No puedo, porque es que es una cosa. Yo comprendo que nos viene de Europa y cuando nos viene de Europa, bueno, la cantidad de burocracia que hay en eso ya es alucinante. Yo entiendo que si esos dineros nos vienen de Europa hay que justificar, no sé qué o no sé cuántos, si eso lo entiendo. La cuestión es, ¿y eso lo tengo que hacer yo?” D9/M/IES/R

Por último, esta directora de instituto plantea que la alternativa es que esa tarea no debería ser encomendada al centro, sino que debería realizarla la Administración en sus diferentes niveles. Un ejemplo son los Planes Estratégicos del programa europeo PROA+, que se presenta como un contrato-programa. Los centros adquieren un compromiso y a cambio reciben unos recursos extras. Esta directora nos dice que son tan complejos que, en su opinión, no deberían realizarlos ellos sino directamente la Administración. Parece dudoso que la Administración desde la distancia y el desconocimiento de la realidad y singularidad de cada centro pueda establecer un Plan Estratégico contextualizado y que además fuera bien recibido por los centros educativos. En todo caso, creemos que en lo que se debería insistir es en disponer de una adecuada red de apoyo. Quizá la red de formación debería extender su actividad de asesoramiento educativo a este y a otro tipo de programas como red de apoyo.

“Y hay tareas, y ahora voy a ser muy políticamente incorrecta eh, hay tareas burocráticas que nos exige la Administración y cuando digo la Administración me estoy refiriendo, pues eso a la Dirección Provincial y sobre todo a las direcciones generales y Departamento de Educación, que lo tendrían que hacer ellos. [...] Yo eso lo tengo clarísimo. Por ejemplo, que estamos hablando de esto del PROA+. Hay que hacer un plan estratégico de mejora, hay que desarrollar, no sé... Yo estoy en un plan de formación, en un proyecto de formación del centro relacionado con el PROA+ y el otro día tuvimos una sesión de trabajo de nuestro proyecto de formación. Estuvimos 3 horas [nombre] por la tarde, evidentemente, estuvimos 3 horas solo para intentar hacernos a la idea de qué narices teníamos que reflexionar o sobre qué teníamos que hacer para completar eso. Entonces, claro, eso es una cosa que dices, pero o sea... Porque te pones a ver esos documentos y yo si me pudiera dedicar una semana entera en cuerpo y alma a eso, pues por supuesto que lo sacaría, claro, pero claro, yo de entrada veo eso y para mí es física cuántica. Entonces, claro, el esfuerzo que a mí me supone hacer eso y venga a sesiones de formación, venga ya os explicamos cómo lo tenéis que hacer y lo haces y luego otra sesión



de formación, porque resulta que no lo has hecho bien y entonces tienes que modificar el no sé qué y él no sé cuántos. Al final llega un momento que dices “vale, yo hago lo que tú me digas, pero no estoy entendiendo una [...] de todo esto.” D9/M/IES/R

Esta otra directora plantea una alternativa ante el desajuste que supone elaborar dos planes diferentes. Sin duda, habría que buscar fórmulas que faciliten un único modelo generalizable a todos los programas.

“Si por ejemplo estoy en el en el PROA+ y me piden un PEM, Plan Estratégico de Mejora. Pues a lo mejor decir, no, es bueno, pues a los a los centros que estéis en PROA+, si tenéis ya un Plan Estratégico de Mejora, todos estos apartados de la PGA van convalidados con el Plan Estratégico de Mejora y no te hace falta presentar otro documento que tú ya has hecho [risas]. Así, no, es decir, es el cruzar, cruzar información entre proyectos, además que son institucionales, no, y ver qué documentación es la real que, a ver, considero que avances se están haciendo, pero, o sea, se unificó la petición de los programas de la de DGA [...]” D25/M/IES/U

Para terminar con la visión de la directora anterior, solo queríamos señalar que sin duda este es un tema que provoca malestar y un enorme rechazo, que se reflejó finalmente adoptando una posición que sobrepasaba la ironía:

“Pero, insisto, yo seguro que yo estoy equivocada, ¿eh? Seguro que yo estoy equivocada y seguro que esto está muy bien hecho así. Pero yo, uf.” D9/M/IES/R

Por su parte, esta directora comparte esta visión de exceso burocrático y pone algunos ejemplos. Sin embargo, la crítica no parece dirigida hacia el esfuerzo que supone la elaboración sino más bien hacia el modelo de control que comporta.

“Creo que, en general, en educación nos gustan mucho los papelitos y algunos papelitos son importantes y necesarios y otros no entiendo para qué. El papelito que hay que hacer todos los meses de las cinco horas de cómputo mensual, cuando entregamos el parte de faltas del profesorado, por ejemplo, tampoco me cuesta mucho hacerlo, pero ¿qué sentido tiene? ¡Si todos hacemos 40.000 horas de más! Y tampoco es real, yo no sé si ha hecho tres horas de formación o 150. Pues eso por ejemplo me parece un absurdo.” D16/M/CPEPA/U

Para este director, las tareas puramente burocráticas no son la prioridad de su desempeño diario. Lo prioritario es lo pedagógico, aunque esto implique llevarse trabajo a casa. Lo más problemático es no saber resolver las demandas y tener que dedicar muchas horas a interpretar como cumplimentar los documentos.

“Yo es que tengo un compromiso personal con respecto a la burocracia. Y es que la burocracia no me va a impedir hacer lo que yo creo que pedagógicamente debe suceder. ¿Qué ocurre? Pues que eso me lleva a trasnochar. [...] Eso supone echar más horas, claro. Porque claro, es que hay muchos papeles que hacer y muchos, es que no sabes hacerlos.” D4/H/CEIP/U

Solo por poner en perspectiva la opinión de los directivos entrevistados, hemos incorporado en la tercera parte de este Informe los resultados de TALIS 2013 que aporta una comparativa del tiempo de dedicación de los directivos españoles frente a los de los países de la OCDE. Las tareas administrativas y de dirección y reuniones ocupa de media el 36% del tiempo de los directivos españoles frente al 42% de los directivos de la OCDE, 6 puntos porcentuales menos. En cuanto a las tareas relacionadas con los planes de estudios y la enseñanza los directivos españoles dedican de media un 25% de su tiempo frente al 21% de los de la OCDE, 4 puntos porcentuales más. Si agrupamos estos dos tipos de tareas, la diferencia entre unos y otros es muy pequeña y nos mostraría que no hay grandes diferencias con los países de nuestro entorno.



“Es que la gente también a veces se complica demasiado. Hay cosas que no te piden y que la gente hace porque sí. Con lo de los estándares la gente se puso a hacer hojas de cálculo como locos y aquí en la comarca todos teníamos el mismo inspector, que nos reunía a todos los directores para tener unos criterios comunes. Ahora como han cambiado de inspectores a unos se nos pide una cosa, a otros otra... y ya esa relación que hay entre nosotros ya se ha perdido. Antes podíamos recurrir a preguntar a otros coles sobre alguna cosa, pero esto ahora ya se ha perdido. Y ese inspector nos dijo que no nos complicásemos con los estándares y aun así se liaron a hacer hojas de cálculo y de todo y luego se quejaban de que no servía de nada, pero ya habían avisado. Entonces bueno, yo al final veo que cualquier cosa va acompañada de documentos, de escritos, tienes que hacer plataformas, pero también mandar correos, todo por duplicado... Ahora también lo de los formularios, pues bueno todo eso para mí es burocracia. Si tengo que registrar cuántos ordenadores tenemos en el cole, te lo hago, pero no me lo pidas cuatro veces por cuatro lados diferentes. Tienen que unificar porque si no... todo son tareas repetitivas que podrían reducirse a una. Luego entiendo que hay protocolos, por ejemplo, el acoso escolar... pues abre esto y lo otro, puf. Si el inspector antes ha sido director tiene esa empatía de saber cómo va, pero si no mal. Es que sobre el papel está todo muy bien. Al final se te van 10 minutos de aquí, 10 de allá... todo con la burocracia.”
D8/H/CEIP/R

Hay una parte de los directivos que señalan que el cumplimiento de los protocolos de resolución de conflictos y otros como la puesta en marcha de nuevos proyectos lleva consigo una sobrecarga burocrática. En los protocolos se establecen de forma rigurosa las acciones que se deben realizar, las personas que deben intervenir y unos plazos determinados para cada una de las acciones. Todo ello además debe quedar registrado en los documentos correspondientes. Además, el director debe supervisar el procedimiento para asegurarse de que se garantizan los derechos de todas las personas implicadas ¿Es necesario ser tan riguroso con los procedimientos? El cumplimiento de los protocolos es la principal garantía de que se respetan escrupulosamente los derechos de las personas afectadas y en particular si se trata de menores de edad, los procedimientos son especialmente cuidadosos y garantistas de sus derechos.

Esto puede entrar en contradicción con las dinámicas habituales de un centro, en el que muchas veces la inmediatez o la agilidad en la respuesta parece el mejor procedimiento. Sin duda, la gravedad de los hechos son los que marcan la acción de los directivos.

“Pues en el día a día todos los planes que se están haciendo de acoso escolar, de prevención de la ideación suicida, todos estos protocolos llevan una parte burocrática demasiado fuerte desde mi punto de vista ¿Son necesarias? Pues me imagino que sí, pero tiene que estar todo registrado, escrito... hay una parte de la estructura que a veces es estricta, demasiado rígida cuando el día a día es otro. Yo tengo al chaval aquí que me acaba de decir que le están insultando, y tengo al que le está insultando ahí. No puedo esperar 10 días para decidir si hay o no hay acoso y entonces abrir el procedimiento de expulsión o de medidas. En el día a día no hay tanta burocracia, a no ser que sea por estos procedimientos donde siempre está el director. [...] yo creo que el protocolo de acoso escolar... habría que buscar alguna forma de poderlo agilizar o poderlo solapar con otras cosas intermedias. Si yo tengo 19 días desde que alguien me notifica que hay un posible acoso hasta determinar si lo hay, me tengo que entrevistar con la acosada, con el acosador, con los observadores, con las familias... y estamos 5 para esto, porque el equipo lo forman 5 y tenemos que ir por parejas, se me van los 15 días.”
D2H/IES/U

Una forma de actuar muy típica de la Administración educativa cuando quiere incorporar un tema nuevo o quiere intensificar la acción de los centros en un tema, es solicitar la redacción



de un Plan. En los últimos años podemos hablar del Plan de Tareas Escolares, el Plan de Igualdad, el Plan de Digitalización, etc.

“[...] es que para visibilizar todo, yo lo... yo lo pensaba con el Plan de Igualdad, si en lugar de hacer un nuevo Plan de Igualdad, por qué no implementar mejoras en el de Convivencia, que es Convivencia e Igualdad, por ejemplo, o para todo hay que hacer un plan específico, un plan, un plan, un plan que se incorporará... Pues, hombre, en lugar de un plan que se incorporará al PEC, pues que en el PEC haya que introducir una modificación [...]. Que al final hay tantos planes en el centro que es mucho esfuerzo porque cada plan con sus objetivos específicos, con sus con su evaluación, sino de qué te vale hacer un plan. Yo ahí veo que, que... que la forma de visibilizarlo todo no es hacer un plan, que para eso también tenemos unas programaciones didácticas, donde se materializa todo eso que se quiere visibilizar.” D12/H/CRA/R

No podemos cerrar este apartado sin referirnos al personal de administración, administrativos y auxiliares administrativos que son los principales colaboradores en las tareas más burocráticas. De nuevo, nos encontramos ante un tema recurrente en ciertos centros educativos. Actualmente los institutos cuentan con la mejor dotación, dependiendo del tamaño del centro, cuentan al menos con dos profesionales que desempeñan y gestionan las tareas administrativas. Los colegios y los CPI que cuentan al menos con dos vías también disponen de personal de administración. Sin embargo, los CEE, los CPEPA, los CEIP de una vía o menos de una vía y los CRA no cuentan con este personal. Como explican algunos directivos, esto se ve como un agravio comparativo, ya que consideran que las tareas administrativas se llevan una gran parte del tiempo de trabajo de todos los equipos directivos.

“Nosotros contamos con el auxiliar administrativo y eso es oro. Y además un auxiliar administrativo estable en el centro. Entonces eso es fantástico.” D1/H/CEIP/SU

Los centros rurales y los CEE se quejan y aquellos que lo tienen y se comparan reconocen que es una carencia y un agravio que no debería darse.

“Claro también te digo, es verdad, tengo un auxiliar administrativo en nuestro centro, claro, si tuviera que hacer toda la gestión que hace ella, a lo mejor te diría estoy harto de rellenar anexos de comedor. Pues puede ser, claro, es que mi situación, a lo mejor [...] Claro en el mundo rural o los cargos unipersonales pues obviamente sí, cuando tenga que hacer estadísticas, cuando tengan que hacer... Si te lo tienes que hacer todo tú, tiene que ser un problema.” D1/H/CEIP/SU

“[...] no tenemos administrativo y se ha pedido por activa y por pasiva, pero por normativa me comentaron que los centros al principio de Educación Especial no tienen administrativo, [...] ¿Por qué? Porque no llegamos, porque es que gestionamos once rutas de autobús. Gestionamos el comedor. Gestionamos los programas Abiertos por Vacaciones. Gestionamos Plan Corresponsales. Gestionamos cantidad de cosas [no se entiende], realmente al equipo directivo le quitaría mucho trabajo y nos podríamos dedicar a temas pedagógicos [...]” D21/M/CEE/U

Sin embargo, como todos sabemos, no siempre se utilizan bien todos los recursos o se aprovechan adecuadamente, tampoco los recursos humanos. Algunos entrevistados señalan que, durante mandatos anteriores, directores o directoras no encomendaban a los auxiliares administrativos todas las tareas que podían realizar. Uno de los entrevistados incluso nos pidió que no constara esa parte de su intervención porque comprendía que podía molestar a aquellos



centros que no disponen de auxiliar administrativo y que llevan tiempo reclamándolo a la Administración. Aunque pueda sorprender, el argumento que señalaban para no encomendarles tareas era que tenían acceso a información confidencial del alumnado, de las familias...

“Empezamos nosotros a derivar, no había una tradición aquí en este centro a que se derivasen muchas funciones a la administrativa. Entonces hemos empezado a derivar. [...] Entonces sí que nos está ayudando. Le decimos mira pásame esto que lo he encontrado por ahí me lo puedes pasar al *Drive* por favor. Pero sí que hay una buena colaboración.” D6/M/CEIP/U

“No se le daba. Porque a lo mejor se consideraba que tenía que ser responsabilidad del equipo directivo. [...] Y aquí nosotros ya empezamos a atribuirle más funciones para aligerar un poco, pues toda la carga de secretaria, porque la Secretaría si no es muchísima carga. Y la verdad es que muy bien.” D6/M/CEIP/U

Hay propuestas, basadas en modelos de otros países y de otras Comunidades Autónomas, que señalan la posibilidad de disponer de un auxiliar administrativo compartido entre varios centros y distribuido entre los días de la semana teniendo en cuenta la complejidad de cada centro y los servicios que presta. Reflejamos la opinión de varias directoras de algunos modelos de centro que no cuentan con auxiliar administrativo.

“[...] siempre hemos demandado, digo siempre, porque esto viene ya desde hace [...] 17 o 18 años, un administrativo a media jornada con otro colegio de aquí de Primaria que no tiene tampoco [...]. Pedimos medio porque entendemos que con medio nos podríamos apañar. Pero no ha llegado nunca.” D13/M/CEE/SU

“[...] es una reivindicación que desde hace bastantes años se viene haciendo por parte de los CRAs a nivel comarcal, que entendemos que la figura de un administrativo no podría tenerse en un CRA únicamente, pero sí [...] tener un administrativo [...] compartido entre varios CRAs para determinadas cuestiones, como, por ejemplo: la tramitación de becas o admisión, determinados procesos en los que sea todo mucho más sistematizado, que a nosotros nos lleva mucho tiempo...” D10/M/CRA/R

“Y luego lo que decimos, hemos pedido muchísimas veces un administrativo que te ayude y no hay manera, entonces entre tres personas, tanto papeleo tira mucho para atrás.” D14/M/CPEPA/R

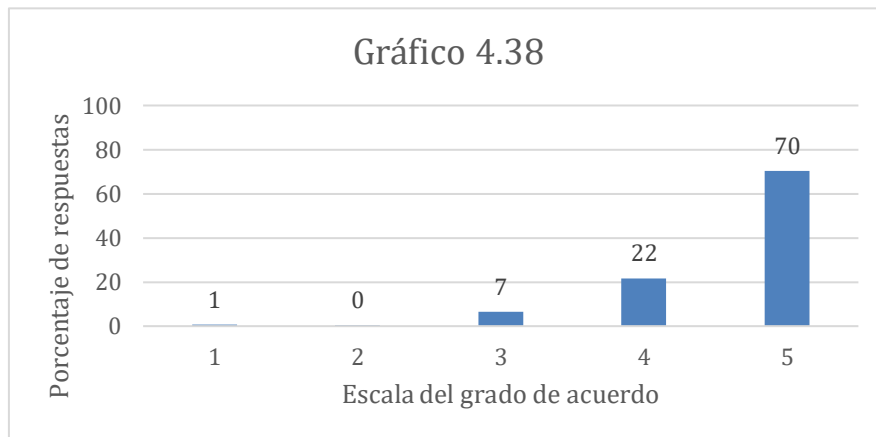
H) Principales dificultades en el desempeño

A modo de resumen, y como remate de este apartado, recogemos a continuación la pregunta que hicimos a nuestros encuestados. El texto expresaba la siguiente proposición: “Principales dificultades en el desempeño de la función directiva” y se les proponía que manifestaran su acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes opciones: exceso de tareas burocráticas, relaciones interpersonales, falta de autonomía, escasa formación, limitados recursos personales y materiales, gestión de servicios y otras. Como se puede ver, recogemos algunas de las ideas que nos apuntan los entrevistados. Hemos dejado una respuesta abierta como “otras”, sin especificar, para que los encuestados que no se vean reflejados en las anteriores opciones, puedan indicar que se enfrentan a otras dificultades. En los siguientes cuadros recogemos toda la información.

Como respuesta al “Exceso de tareas burocráticas”, en el gráfico 4.38 hemos representado el porcentaje de respuestas. Como vemos el porcentaje de directivos totalmente de acuerdo

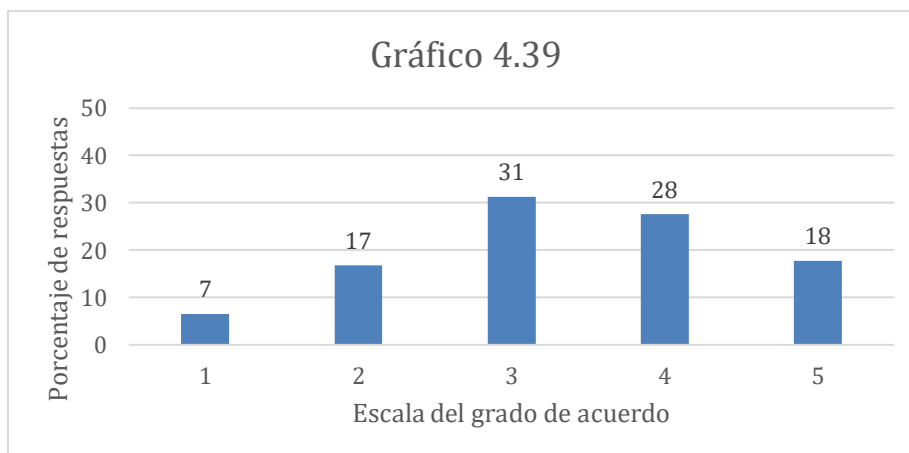


alcanza al 70% y los que están muy de acuerdo son un 22%, lo que indica que un 92% se muestra con un alto nivel de acuerdo.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las **“Relaciones interpersonales”**, como vemos en el **gráfico 4.39**, las respuestas se mantienen mayoritariamente en una posición ambigua de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 31%, aunque la suma de los que sí están de acuerdo son el 46% y en el extremo opuesto se encuentra el 24%. La media es de 3,33 y la desviación típica muestra un alto grado de dispersión de las respuestas, 1,15. Por tanto, podemos entender que para un sector de los directivos es una dificultad real, pero no generalizada.

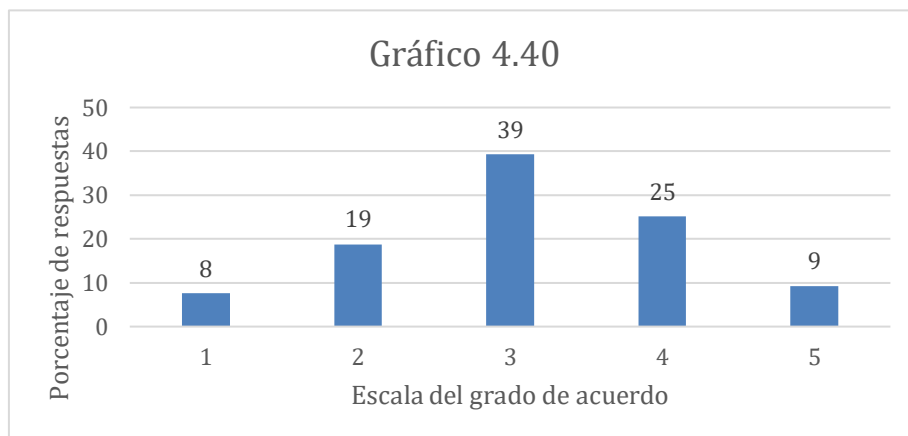


Fuente: Elaboración propia.

Ante la cuestión de si consideran una dificultad la **“Falta de autonomía”**, en el **gráfico 4.40** hemos representado las respuestas. De nuevo no es una cuestión en torno a la cual se produzca un gran consenso. Por el contrario, un 39% se sitúa en la posición de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, sin embargo, el 27% muestra su desacuerdo y por tanto no considera que sea una dificultad y un 34% por el contrario sí que cree que la falta de autonomía limita su desempeño. En todo caso, podemos deducir que, ante la cuestión de la falta de autonomía, la respuesta de

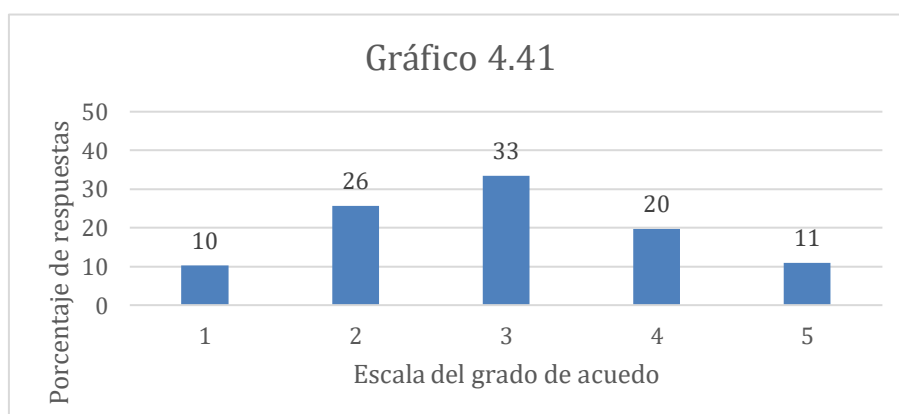


nuestros encuestados es ambigua y no hay una posición compartida. De este tema hemos hablado anteriormente y constatado que también en las entrevistas se reflejaba una gran variedad de respuestas que no siempre eran compatibles.



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente cuestión que planteamos como dificultad es la **“escasa formación”**. La respuesta, que hemos representado en el **gráfico 4.41** muestra que solo un 31% estaría muy o totalmente de acuerdo, es decir, casi uno de cada tres. Es un porcentaje significativo, que señala carencias formativas, pero evidentemente no es un problema generalizado. Por su parte, un 36% rechaza la idea al mostrar su desacuerdo y un tercio de los encuestados se sitúa en la posición de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. De nuevo estamos ante un tema en el que se dan una gran diversidad de situaciones, recordemos por su posible relación, que el número de directivos nombrados por procedimiento extraordinario se encuentra en torno al 30%.

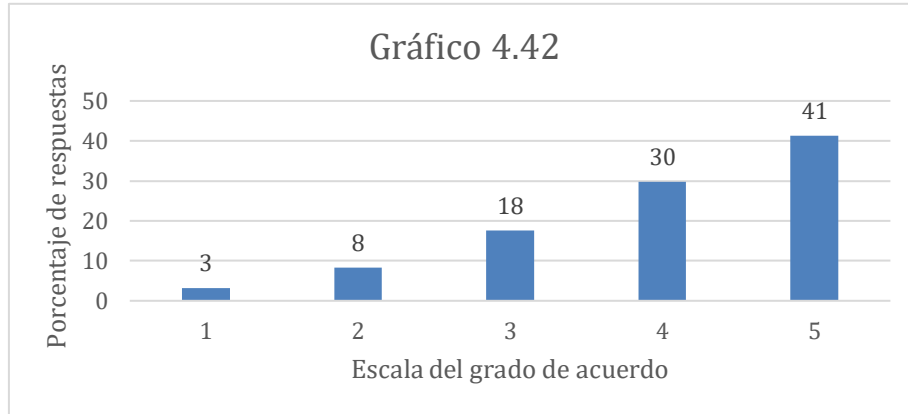


Fuente: Elaboración propia.

Ante la propuesta de indicar si los **“limitados recursos personales y materiales”** supone una dificultad principal, los encuestados contestaron, como vemos en el **gráfico 4.42**, volviendo a una respuesta más homogénea y de consenso. Las respuestas que indican un total acuerdo alcanzan al 41% y si añadimos los que se muestran muy de acuerdo alcanzan el 71%, en el ex-

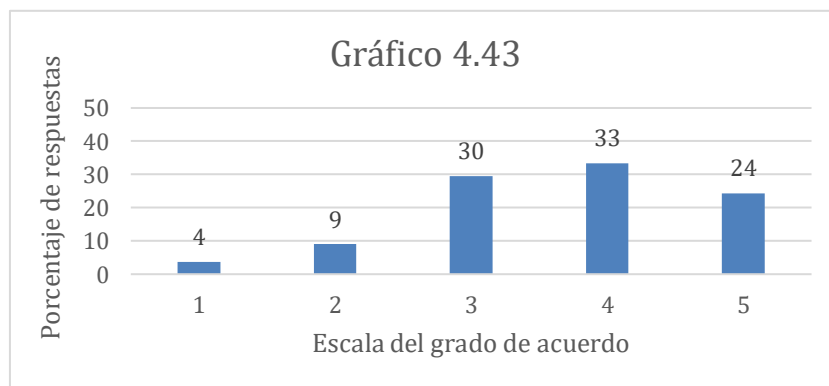


tremo contrario, el desacuerdo es tan solo de un 11%. La falta de recursos, especialmente humanos, ha sido señalada en las entrevistas de forma unánime, coinciden pues los resultados de la encuesta con las opiniones expresadas en las entrevistas.



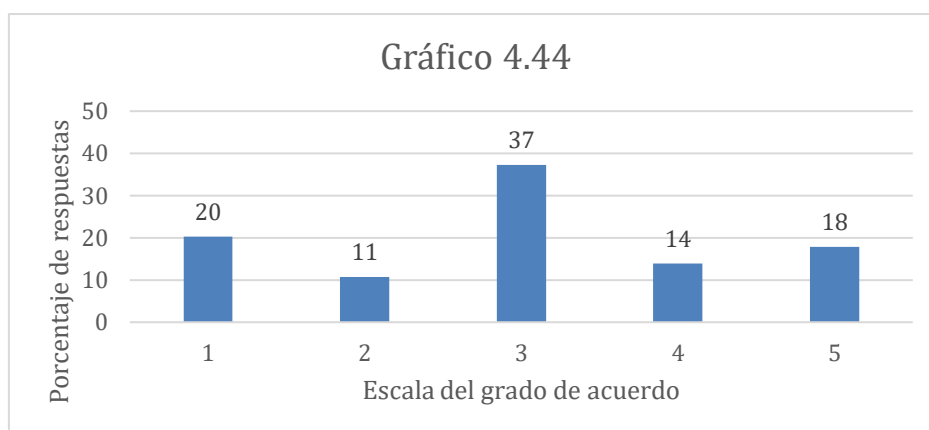
Fuente: Elaboración propia.

La última propuesta que les pedimos de forma expresa es que se manifestasen sobre la **“gestión de servicios”**. Lo hemos representado en el **gráfico 4.43**. Las respuestas de mayor acuerdo alcanzan el 54%, el rechazo es tan solo del 13% y hay un grupo numeroso, el 30% que se sitúa en una posición indefinida. De todas formas, debemos pensar que esta cuestión iba dirigida sobre todo a servicios esenciales como comedor o transporte, y no son servicios que se encuentren en todos los centros. Si lo tenemos en cuenta, y excluimos una parte de los directivos que no tiene estos servicios en su centro, debemos a su vez entender que un 54% de acuerdo es un porcentaje particularmente alto.



Fuente: Elaboración propia.

La última cuestión que nos quedaba era una respuesta de carácter abierto, dejar la opción de que son **“otras”** las principales dificultades que encuentran los directivos. Vemos las respuestas representadas en el **gráfico 4.44**. Hay un importante porcentaje de directivos que muestran que efectivamente hay otras dificultades que consideran particularmente significativas, hablamos de un 32%, casi un tercio, aunque lamentablemente no podemos saber a qué temas específicos se refieren.



Fuente: Elaboración propia.



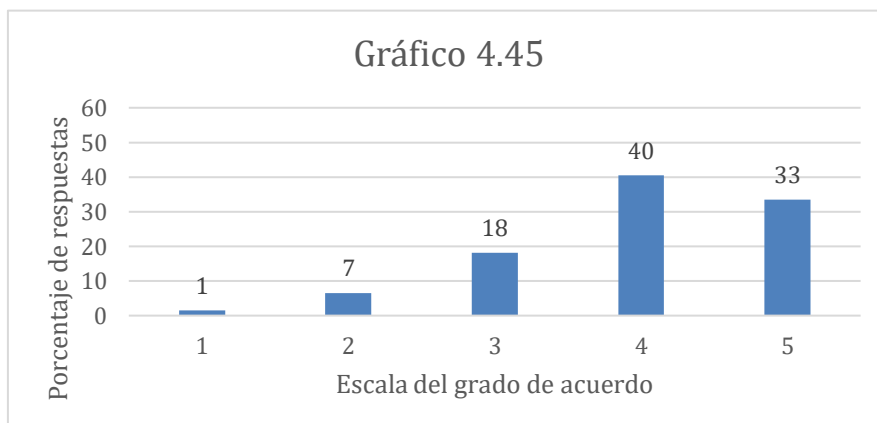
4.10. El liderazgo educativo

Como hemos visto en los capítulos previos al análisis de la información, el liderazgo educativo o pedagógico, por utilizar los dos términos que se utilizan más habitualmente es fundamental para el funcionamiento de los centros. Como señalábamos, Bolívar (2012) entiende el liderazgo como una forma de influencia en los otros para compartir metas escolares. También apunta que el liderazgo pedagógico se debe entender de forma colectiva, como un equipo que aprende y trabaja en una comunidad profesional de aprendizaje con un objetivo común. Defiende que los docentes deben compartir el liderazgo, la toma de decisiones y el sentido de la acción; y participar de forma colaborativa y responsable en los resultados.

También veíamos que las investigaciones han destacado que el mejor liderazgo pedagógico consiste en posibilitar las estructuras y los tiempos necesarios para desarrollar el capital profesional de los docentes trabajando en equipo, y fomentar los procesos de participación de todos los sectores y miembros de la comunidad educativa, permitiendo acuerdos.

El Consejo de la Unión Europea (2014) en sus conclusiones sobre liderazgo educativo eficaz realizaba tres recomendaciones a los estados miembros relacionadas con este tema. En primer lugar, apoyar la autonomía efectiva de los centros educativos y de sus directivos, en particular en aspectos relacionados con cuestiones pedagógicas y asignación interna de recursos, facilitando la toma de decisiones y la rendición de cuentas. En segundo lugar, hacer más atractivo el liderazgo educativo, mediante una mayor profesionalización, equilibrando las tareas administrativas con las de enseñanza y aprendizaje, y desarrollando la formación y el apoyo en los comienzos de la vida profesional. Por último, promover la innovación en el liderazgo eficaz, aplicando criterios adecuados de calidad, promoviendo el liderazgo compartido y manteniendo redes eficaces de liderazgo.

Siguiendo con el contexto español, Bolívar (2019) defiende la necesidad de fortalecer el rol de la dirección con un liderazgo pedagógico y mediante la profesionalización de la dirección escolar, centrada en una evaluación del aprendizaje y para el aprendizaje.



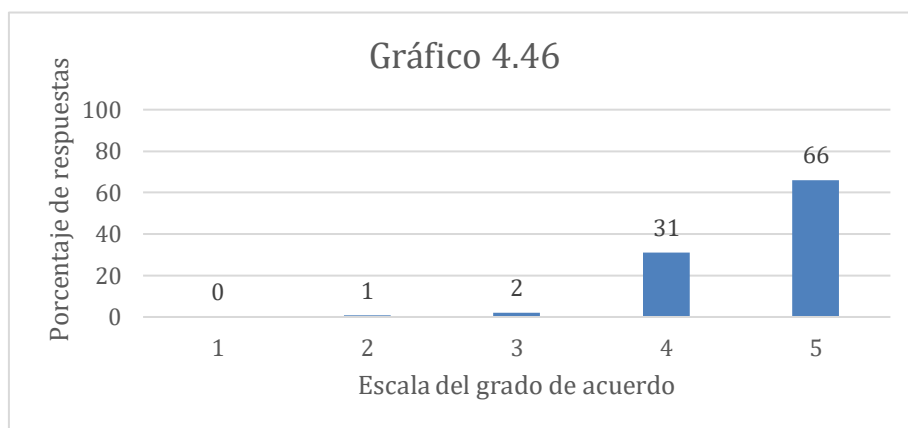
Fuente: Elaboración propia.

Empezamos nuestro recorrido, incluyendo aquí la pregunta de nuestra encuesta **“El equipo directivo influye en la práctica pedagógica del profesorado, teniendo como meta el aprendizaje de todo el alumnado”**. Como podemos ver en el **gráfico 4.45** la respuesta de los directivos se dirige hacia un alto grado de acuerdo, si sumamos los dos niveles, tenemos que el 73%, casi



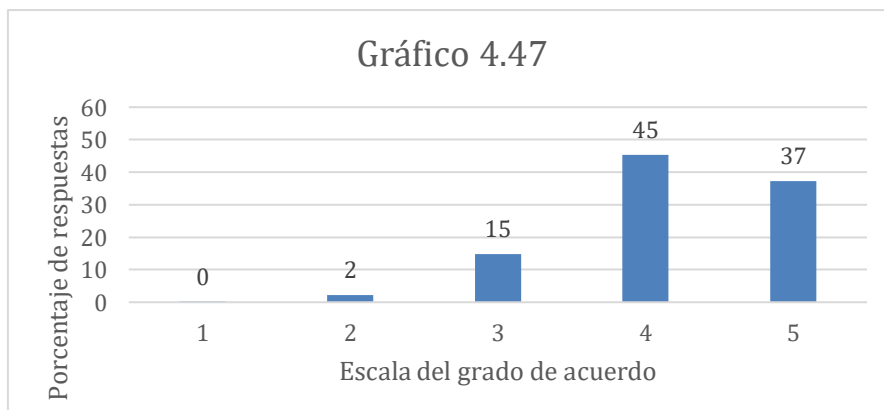
tres de cada cuatro, consideran que influyen en la práctica pedagógica de los docentes y lo hacen teniendo como objetivo el aprendizaje de todo el alumnado. En todo caso lo más preocupante es el otro 27% que dice no estar de acuerdo o muestra indiferencia.

También preguntamos a nuestros encuestados sobre el acceso a la información, concretamente les pedimos su nivel de acuerdo con la siguiente proposición: **“El equipo directivo facilita el acceso a la información relevante a todos los miembros de la comunidad educativa”**. Como vemos en el **gráfico 4.46** se muestra que hay una clara sensibilidad a transmitir información a la comunidad y por tanto muestran una clara identificación con la idea de transparencia. El 97%, prácticamente la totalidad, respalda esta idea. Evidentemente, luego en la práctica puede haber discrepancias, pero no es esa nuestra finalidad sino la de comprobar que los directivos consideran la importancia de facilitar la información a toda la comunidad.



Fuente: Elaboración propia.

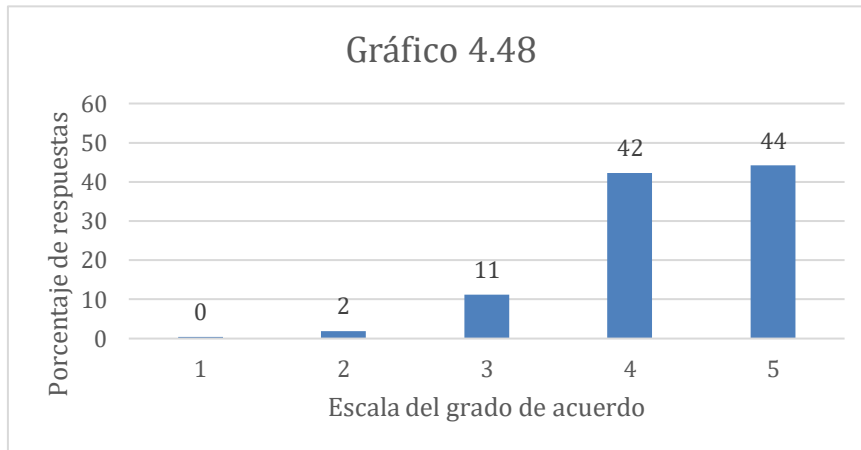
Otra cuestión también ligada al liderazgo del equipo directivo tiene que ver con el debate, por eso planteamos también en nuestra encuesta la idea: **“El equipo directivo promueve el debate sobre temas educativos en la comunidad educativa”**. En el **gráfico 4.47** recogemos las respuestas. Como en el caso anterior, el porcentaje de respuestas en desacuerdo es casi nulo, tan solo un 2%, mientras que el grueso de los encuestados se identifica con las propuestas de acuerdo, en total un 82%, aunque predomina la posición de alto acuerdo y no la de total acuerdo.



Fuente: Elaboración propia.



Para terminar esta cuestión, recogemos otra pregunta de la encuesta relacionada con la participación. El texto propuesto es el siguiente: **“El equipo directivo promueve espacios y mecanismos de participación de la comunidad educativa”**. El **gráfico 4.48** refleja un elevado consenso, el 86% se identifica en diferentes grados con esta proposición. De nuevo, tan solo un 2% no se identifica. Nos parece realmente destacado la convicción y determinación que muestran los directivos en promover mecanismos de participación de toda la comunidad educativa.



Fuente: Elaboración propia.

A) El estilo directivo

Como hemos visto hay muchas maneras de entender la dirección y la forma de ejercerlo. Algunos directores nos han dicho que consultan con su equipo, con algunos docentes antes de decidir, pero también quien se reserva la última decisión en los temas clave. Aunque las descripciones son similares, vamos a recoger diferentes fragmentos, algunos extensos, en los que los directivos refieren cómo conciben y cómo desarrollan su estilo de liderazgo. Estos textos nos sirven para reconocer ese conjunto de cualidades, habilidades, competencias, recursos y estrategias que rigen su actividad y ponen en práctica en su día a día.

Decíamos que en las nuevas perspectivas postburocráticas la unidad fundamental de organización y evaluación es el centro. Por ello, el directivo debe tener visión de centro, desde la globalidad y transmitirla a los docentes para potenciar el trabajo en equipo que permita la mejora de los aprendizajes.

“Visión de centro es la primera. Tienes que... un director tiene que conocer al centro, sus necesidades, tanto de Infantil como de Primaria, desde todos los niveles. Entonces tienes que tener visión de centro.” D6/M//CEIP/U

Varios directivos señalan la importancia de la estrategia, principalmente en la aprobación e implementación de los proyectos y cambios que conduzcan a la mejora. Ya hemos comentado la dificultad que entraña en muchos casos implicar al claustro y a las familias en las pequeñas transformaciones. Cualquier proceso debe iniciarse con una estrategia adecuada, escuchando e impulsando a los afectados y a los que deben implementar las medidas.

“Creo que hay que ser estrategia, creo que tiene que elegir los momentos en los que plantea algo y cómo lo plantea, tiene que estudiar a quien tenga al lado...” D1/H/CEIP/SU



“Lo que tienes que hacer es ver cómo consigues convencerles, con lo cual se necesita capacidad de escucha, análisis de la situación y estrategia para saber llevar, convencer a la gente de que lo prueben y si al probarlo no funciona, pues no funciona.” D2/H/IES/U

En incluso hay que ser lo suficientemente flexible para darse cuenta que cuando la situación no es propicia, es mejor demorar la medida y buscar otros momentos más adecuados u oportunos. Otra característica es la capacidad de diálogo para poder llegar a acuerdos, y conseguir sacar adelante los proyectos que dan sentido al proyecto de Dirección.

“Luego tienes que tener un carácter dialógico, tienes que lidiar con familias, con profesorado, con monitoras de comedor, con personal laboral... Entonces tienes que tener ese carácter dialógico, de escucha para llegar a acuerdos. Entonces creo que es una competencia, que tiene que tener el director y luego, pues todas las funciones que tiene que tener un director ¿no? capacidad de gestión, capacidad de liderazgo pedagógico [...]” D6/M/CEIP/U

Esta directora de un CRA resalta la importancia de toda la comunidad educativa: docentes, familias y alumnado y una actitud por parte de la dirección basada en el trabajo en equipo, la empatía, la comprensión y la cercanía.

“[...] que partiendo de que la función directiva debe ser entendida como un trabajo en equipo, o sea equipo directivo, no es solo el director, sino también jefatura y secretaría para una toma consensuada de determinadas decisiones y luego también trabajo en equipo con el resto de docentes. Unas buenas relaciones con la comunidad educativa, porque al final las familias y el entorno pues también son determinantes en nuestro día a día y en el trabajo que realizamos con el alumnado. Y por supuesto, pues esa comprensión, esa cercanía, esa empatía que ya se presupone también un poco de nuestra profesión, por decirlo de alguna forma, ¿no?, entonces, bueno, pues creo que el liderazgo es mucho más fácil si las personas con las que te rodeas en el equipo directivo creen en el mismo proyecto y haces que el equipo docente crea también en el centro, en las líneas del centro y en la forma de trabajar del centro.” D10/M/CRA/R

Esta otra directora de un CPEPA también lo tiene muy claro y utiliza conceptos fáciles de reconocer: diálogo, comunicación, equilibrio, reflexión e incluso distanciamiento, flexibilidad...

“[...] yo creo que tienes que ser una persona estricta con lo que es normativa, con que la gente sepa hasta dónde puede llegar, sepa lo que tiene que hacer y que hay que hacerlo sí o sí. O sea, sepas ponerte en tu sitio, pero con algo de flexibilidad. O sea, está claro que esto es un tira y afloja, y si tú quieres que la gente se involucre y la gente participe y la gente esté a gusto en el centro, les tienes que dar también esa confianza de decir, pues bueno, hoy por ti, mañana por mí. Si esta semana no puedes hacer más, pues porque tienes un problema personal, no te preocupes que la semana que viene vienes el doble y ya está. [...] no puedes ir de autoritario. Tienes que ir mucho de amigo y tener esa flexibilidad para que la gente esté cómoda y quiera volver y quiera trabajar. Luego también yo creo que tienes que ser una persona muy organizada. Llevas muchos papeles, llevas muchos pitos, cada vez son más cosas y, o tienes una organización y sabes decir venga esta semana esto, planificarte mucho y llevar mucho una agenda y repartir las tareas entre la gente. Porque no puedes intentar abarcarlo tú todo. Hay que hacer esto. Pues venga, vamos a repartirlo de la mejor manera posible. Tampoco decir: a ti te toca esto, a ti esto, a ti esto... si no, pues bueno, esto es lo que hay que hacer ¿A quién le gustaría meterse en este grupo? [...] Luego en los centros de Adultos, por ejemplo, también tienes que tener mucho la parte, esta, social de intentar llevarse muy bien con la población, darle a la gente lo que quiere, hacerles oír lo que quieren oír, porque si no salen por la puerta y se van. Entonces tienes que tener mucha flexibilidad en eso. ¿De qué queréis? Pues venga, vamos a cada año intentar sacar cursos nuevos o si esto funciona seguimos, esto



no funciona vamos a ver cómo lo mejoramos.... Y para saber qué quiere la gente pues tienes que salir a la calle, tomarte un café con ellos en el bar, juntarte con el alcalde y hablar con él... [...] Y luego ser también muy lanzado y atreverte a meterte en cosas nuevas.”
D14/M/CPEPA/R

Esta directora, que ha trabajado previamente en un centro de formación del profesorado tiene una opinión muy estructurada que recoge en tres bloques de habilidades. Unas habilidades dirigidas a la gestión de personal (comunicación y escucha), otras de liderazgo y unas habilidades de gestión administrativa.

“[...] fíjate, las agruparía en tres bloques, vale, primero las que más me gustan las habilidades de gestión de personal, vale, ya ahí, son habilidades de comunicación, de capacidad... de capacidad de escucha. Vale. Ser capaz de escuchar, de dialogar diplomático, tal, abierto, demás, entonces es comunicarse, escuchar, comunicarse en el sentido de transmitir, eh, de transmitir, poder transmitir, capacidad de escucha y luego la otra, y esta va a parecer muy friki pero la capacidad de entusiasmar, de entusiasmar. Creo que los entusiasmos se contagian. [...] ¡Cómo me transmite seguridad! Cuando habla sabe de lo que habla, pero a la vez es capaz de escuchar, es flexible, es capaz de incorporar lo de los demás, entiende posturas, pero se mantiene en una línea que nos da a todos, seguridad. Ese sería el segundo bloque de temas, más de liderazgo, como el que entendemos un líder, ¿vale? [...], tenemos un bloque más de gestor, líder, jefe y el tercer bloque yo creo que las habilidades de un... de un buen director sería, en el caso nuestro docente, ser capaz de trasladar normativa y cuestiones burocráticas a lo que tiene que ver con la práctica del día a día.” D15/M/CPEPA/U

Aunque pueda resultar algo repetitivo, recogemos unas cuantas opiniones más. Todas ellas mantienen una misma línea, aunque hay diferencias que responden en ocasiones al carácter de cada uno de los directivos, unos tienden a la improvisación, a dejarse llevar por la intuición y otros son más metódicos y reflexivos. De nuevo encontramos: cercanía, mano izquierda, intuición, improvisación, empatía, escucha activa, trabajo en equipo...

“[...] la primera y súper importante es la cercanía, la cercanía a las familias, la cercanía a los compañeros, el diálogo, el ser una persona que lo hable todo, que no dejar pasar las cosas y dejar acumular. A mí no me gusta, bueno, primero, porque creo que soy una más, ya te lo he dicho. Entonces, a mí el decirle a mis compañeros cómo tienen que hacer las cosas, pues hay que tener mucha mano izquierda, porque hay que saber cómo decirlo, tienes que conocer muy bien a las personas para saber lo que puedes y lo que no puedes decir, o cómo decirlo.”
D19/M/CRA/R

“... La intuición o con... en la relación personal es necesaria, sobre todo en las situaciones familiares en las que se salen de la norma ¿no? Mucha capacidad de improvisar [risas], muchísima. Yo pienso que alguien que tenga la cabeza muy, muy, muy estructurada, la dirección la va a sufrir. [...] No ves mi mesa, pero no tiene forma, hoy no tiene forma, esas cosas y yo creo que trabajar colaborativamente. Una de las cosas que aprendí ya más tarde era que a la gente que más capacidad tenía, yo tenía que darle más responsabilidad, darles los puestos importantes. Porque aprendo de ellos. Esas estrategias, yo creo que tiene que tener un director, no cerrarse nunca.” D20/M/IES/R

“... yo creo, que hay que ser empático, hay que ser seguro de ti mismo, hay que saber escuchar, hay que prestar atención cuando te están hablando... Yo he trabajado con... en algún centro con alguna directora que entrabas en el despacho como temblando porque sabía que no me iba a mirar en los ojos porque iba a estar en el ordenador y yo iba a estar como... eh, hola, ¿qué te puedo preguntar algo? [...] Pues claro seguro de ti mismo, porque hay cosas que dices, uf, igual esto no va a gustar. Y cosas que... hay que tener esa seguridad, ¿no? y decir,



pues sé que es lo correcto y tal. ¿Y qué más? ¿Qué hay muchas cosas? Pero, por ejemplo, yo creo que también hay que ser positivo. Porque, claro, te puedes venir abajo con muchas cosas que o que te pasan en la vida personal o cosas que pasan en el cole si hay alguna queja de un padre hacia el centro. Que no nos ha pasado, pero ha habido algún comentario con... hicimos una excursión hace poco y hubo un comentario de, pues vaya, vaya excursión más mala, por así decirlo, ¿no? y pues claro, hay que saber tomar las cosas y darles la vuelta. Yo soy muy... una persona muy positiva, entonces no me lo tomo mal cuando me dicen cosas y claro, yo quiero saber su opinión para mejorar porque al final yo tengo este trabajo y bien, pero yo estoy aquí para sus hijos, sus hijas, ¿no? para mejorar la calidad de su educación y tal. Entonces yo no tengo miedo de las críticas, digamos, y prefiero que me las digan que van mucho como por detrás y luego te llega la información por otro lado [...]" D24/M/CRA/R

Esta directora de instituto nos habla de la importancia de la capacidad organizativa, no olvidemos que un directivo es un experto en organización, el trabajo en equipo, la colaboración... Destacamos dos rasgos que nos parecen particularmente interesantes: la capacidad de autocrítica y la fortaleza psicológica. Dos cualidades muy personales, pero que se convierten en un recurso fundamental en la gestión de personal.

"[...] es un puesto que requiere muchísima organización a nivel personal, pero muchísima, y esa es otra parte de la formación, hablando de la formación de dirección que yo eché en falta de compartir estrategias para aprender a organizarnos bien dentro de lo que es la dirección y estrategias también para el fomento del trabajo en equipo, de cómo crear equipos, cómo hacer buenas evaluaciones a los equipos, no, desde el punto de vista de valoraciones objetivas o de todo lo objetivas que se puedan dentro de nuestra subjetividad" D25/M/IES/U

"yo creo que la autocrítica es importante, tampoco una autocrítica que te bloquee, pero sí que una autocrítica de parar varias veces a lo largo del curso, no solo para la Memoria anual, sino varias veces, [...] Luego, por otro lado, ya he hablado de la fortaleza psicológica, creo que tienes que ser una persona que te cuides. Y en el buen sentido de la palabra para poder cuidar a otros te tienes que saber cuidar tú. [...] Entonces, creo que como equipo directivo hay que considerar que cualquier persona es importante y ver de qué manera podemos tener a esa persona colaborando en beneficio de todos. Esos son, y eso es una manera de pensar también, quiero decir. El decir, por el momento en el que tú dices, estos son los malos o estos están contra mí, los estás echando fuera y estás generando además una situación que a lo mejor tú la ves muy justificada, pues porque te han dicho en un claustro porque tal pues ya está, o sea, pues eso que yo, como digo se lleva en el cargo, o sea, si es que pues ponte el chubasquero que te resbale y ya está, o sea, cuando una persona te está faltando al respeto en público, o lo que sea, esa, esa persona se está poniendo en evidencia, y aunque no haya más en el claustro que le diga nada, pero igual que no hay nadie que le diga nada, tampoco le están reforzando [...]" D25/M/IES/U

A continuación, tenemos también un ejemplo interesante, primero apunta algunos aspectos ya destacados como el diálogo, la comunicación o el distanciamiento en los conflictos, después alude al equilibrio y la reflexión... En el segundo fragmento, sin embargo, en un arranque de sinceridad señala la importancia del respeto, sobre todo cuando hay que trabajar con profesionales con los que apenas se comparte nada en lo personal e incluso lo que predominan son diferencias extremas en la concepción de la convivencia y de las relaciones humanas. Con ello pone de relieve algo que pocos directivos nombran y es que hay que trabajar con personas con las que a veces se comparten poquísimas cosas y con los que básicamente solo se tienen diferencias. El liderazgo debe incorporarlos también al proyecto.



“Pues voy a caer en tópicos, pero diálogo, comunicación, distancia... hay que aprender a distanciarse, lo que te decía antes, hay que aprender a... no es distanciarse, hay que aprender a no exponerte todo el tiempo tú. Si hay un conflicto de conducta yo tengo que intervenir la última porque si agoto mi bala ya no hay más balas. Pues, o cuando hay un conflicto con un profesional siempre estoy yo, la primera. Cuando hay un conflicto con una familia, estoy yo por encima de la tutora porque a la que tengo que proteger es a la tutora. Saber eso, ese equilibrio, también. Yo creo que el liderazgo es un equilibrio, ese equilibrio, reflexión, mucha, mucha reflexión, mucha reflexión. Para mí, lo que más me ayuda en la dirección es escribir cada día, que es lo que hago cada día cuando llego a casa, si ha habido conflicto, decisiones que he tomado, cosas que he hecho... para reflexionar. La reflexión sí es fundamental, si no caemos en ese activismo también como directores.” D13/M/CEE/SU

“La alegría, la alegría. Creo que tenemos que ser empáticos. Una mirada global es importante en la dirección, en el liderazgo, una mirada global. El respeto. Yo trabajo con gente a la que no soportaría en mi vida no, no me gustan nada. Comparto la vida con gente monárquica, comparto la vida con gente machista, el trabajo, me refiero, comparto trabajo con gente misógina, alguna, con gente... No sé qué vota a [nombre de una formación política], racista, y me repugna. Pero sé que son mis compañeros de trabajo y que tengo que tender puentes siempre con esa gente. Que, si me queda un rescoldo, en un café, para decirles que el chico que... marroquí que ha venido nuevo no es un “[insulto] moro”, que no lo dicen así, pero más o menos es como lo piensan, pues lo hago. Pero mi obligación es tender puentes a todo el mundo. Con gente con la que jamás compartiría un vino fuera del colegio. Porque no lo comparto.” D13/M/CEE/SU

Hay quien parte de su experiencia y analiza lo que no le ha gustado de algunos directivos con los que ha trabajado. Una especie de modelo negativo, es decir, saber lo que no se quiere ser, saber cómo no quieres actuar.

“Pues como he estado en más centros y he visto directores que no me han gustado nada, te puedo decir lo que creo que nunca habría que ser y de lo que yo intento pues alejarme. Lo que nunca tiene que ser es una persona autoritaria, yo lo tengo clarísimo, porque es lo más contrario a poder ser un líder natural. Si eres autoritario, impondrás miedo a la persona, pero no vas a liderar nada en la vida. Creo que hay que ser, pues una persona democrática, [...] que nos creamos la inclusión de verdad. Pero de verdad, de verdad, no porque lo dice la norma. Creo que hay que tener habilidades sociales. Intentar evitar conflictos, que se pueden anticipar, porque tú observas y ves, y puedes anticipar esos conflictos. Hay otros que no se pueden evitar, pero bueno, si no se pueden evitar, también se puede mediar para que no vaya a más ese conflicto. [...] que suelen ser más, malos entendidos, entre alumnado y profesorado.” D16/M/CPEPA/U

Dejamos el tema de las habilidades y competencias. Ahora nos gustaría saber si comparten las decisiones y si delegan tareas. Empezamos con la idea del liderazgo compartido o distribuido y cómo se lleva a cabo, teniendo en cuenta el liderazgo de los niveles intermedios.

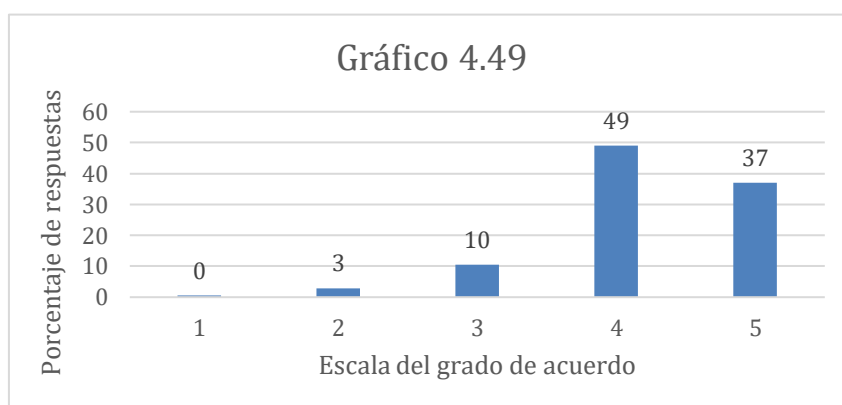
“Ya, la palabra liderazgo, yo para mí con el apellido compartido ¿vale? Compartido con quien corresponda, puede ser el equipo directivo, puede ser la CCP o puede ser quien sea. Tiene que haber un liderazgo compartido porque si no, no funciona, al final las personas pasamos, hoy estás y mañana no estás.” D1/H/CEIP/SU

“Yo soy el director que te va a enseñar lo que hacemos aquí, que todos somos parte importante y que todos tenemos que colaborar en ello y que si tienes una dificultad como equipo directivo vamos a estar aquí para ayudarte. Y también va a estar el coordinador de ciclo. Entonces, en ese sentido, yo creo siempre en un liderazgo compartido, de responsabilidades y



también de respuesta, que cuando hay que dar una respuesta enérgica en algo que también lógicamente tienes que asumir tu responsabilidad como director o como jefe de estudios, pero que sepan también que pueden acudir a ti en cualquier momento yo creo que es más un liderazgo de confianza y de participación.” D5/M/CEIP/U

Precisamente, en nuestra encuesta intentamos recoger también la opinión de los directivos ante la siguiente proposición: **“El equipo directivo fomenta la distribución del liderazgo y el reparto de tareas entre el profesorado”**. Las respuestas quedan agrupadas en el **gráfico 4.49**, como vemos un 37% muestra su total acuerdo, y una mayoría, el 49%, se encuentra en una posición de alto acuerdo. La suma hace un 86%, por tanto, entendemos que la mayoría de los directivos comparten la idea del liderazgo distribuido, aunque probablemente la concentración de respuestas en el punto 4 de la escala, lo que nos muestra es que hay dificultades para llevarlo a la práctica.



Fuente: Elaboración propia.

Una tarea fundamental es la de mantener cohesionado al equipo docente, particularmente en un CRA ya que el profesorado se reparte entre diferentes localidades. Si no se trabajan los vínculos es difícil que pueda desarrollarse un trabajo en equipo que sea productivo.

Pues a ver, nosotros aquí igual somos un poco cursis, pero siempre estamos con lo de “juntos es mejor”, y juntos podemos conseguir mejorar todo ¿no?, que es un poco la idea del CRA, la idea tanto con el alumnado como entre el profesorado. Entonces crear un grupo de personas en las que creemos en el proyecto que ya tenemos en el centro y que por supuesto, puede ir mejorando. Pero estando cohesionados nosotros mismos, entonces sí que es verdad que ya llevamos varios años, pues los miércoles, que es el día que nos reunimos en la cabecera del CRA haciendo juegos, dinámicas, píldoras formativas para cohesionarnos los propios compañeros. Y eso sí que creo que es un... como una seña de identidad que igual en determinados ámbitos podría considerarse, pues un poco pérdida de tiempo, pero que no lo es, para nosotros es importante porque es el momento de juntarnos y de crear esos vínculos personales que lo hacen, que, a nivel de liderazgo, a mí personalmente me sea más sencillo, pues, decir las cosas buenas y no tan buenas.” D10/M/CRA/R

“creo que hace falta una capacidad de, de, de empatía, de sociabilidad, de optimismo, [...] y también lo de... lo que decías de delegar y trabajar en equipo y sacar las potencialidades del resto [...]” D22/H/CRA/R

“[...] tienes que tener muchas ganas de trabajar y también un poco de carisma... Bueno, ser firme, pero a la vez agradable... [...] Es un poco esa dualidad de ser firme, pero... pues bueno,



pues como en las clases, como en clase, yo soy exigente, pero a la vez, a ver, soy enrollada [risas].” D23/M/CRA/R

Estas directoras ponen el acento en la participación y el carácter democrático de la gestión. Como hemos repetido en varias ocasiones, para sacar adelante un proyecto de centro (la unidad básica es el centro) el trabajo en equipo de los profesionales es fundamental, así como el acuerdo en las líneas generales del proyecto y su implicación en la puesta en marcha y seguimiento.

“[...] tiene que ser democrático y participativo haciendo otra forma de liderar un proyecto democrático y participativo y tiene que ser un proyecto, además, ya te digo, con el que esté de acuerdo la mayoría de las personas con las que trabajas. Es fundamental crear un clima de trabajo importante. Y yo creo que eso, que somos también el equipo directivo mediadores en los conflictos que puede haber, en los malentendidos que puede haber [...]” D21/M/CEE/U

“Para mí, participación es cuando hay responsabilidades compartidas, yo tengo muy claro que tengo unas responsabilidades como directora que no las puedo compartir con nadie. Hasta ahí bien, pero hay otra parte, la participación, que sí, que es, no, entonces veníamos de una cultura poco participativa en ese aspecto, entonces, vamos avanzando. [...] vamos avanzando, pero ya van saliendo equipos, eh, donde han asumido un liderazgo en ciertas cuestiones [...]” D25/M/IES/U

Tampoco olvidemos que participar es intervenir de alguna manera en la toma de decisiones; por tanto, hay que estar abierto a la negociación, sino el proceso se reduce a la mera información.

“Si hay participación, tiene que haber negociación. No puede haber participación para que vengan solamente a escuchar. Claro, la negociación forma parte de la participación.” D1/H/CEIP/SU

Aunque delegar tareas parece que sea consustancial al desempeño de cualquier responsabilidad, nos encontramos que algunos de nuestros directivos tienen dificultades para delegar en su propio equipo. Como hemos comentado, en el desempeño directivo el liderazgo es quizá la tarea más compleja y aunque forma parte de los contenidos de la formación específica, creemos que el liderazgo no es una función que se aprende en un curso, sino que es un constructo complejo en el que intervienen muchos factores de carácter personal, actitudinales y aptitudinales. En varias ocasiones hemos hablado de diferentes modalidades de apoyo a la dirección que a nuestro entender pueden favorecer la función de liderazgo permitiendo el intercambio de información, de experiencias e incorporando asesoramiento.

“Me cuesta, pero he aprendido porque llega un momento en que no puedes llegar... Ya, me cuesta, pero he aprendido [...]. Cuando tú ves que el estilo de trabajo es el mismo y que va a ser en la misma dirección no te cuesta delegar. Entonces sí, ahora sí.” D2/H/IES/U

“Tampoco es bueno que la dirección de un centro se exponga todo el tiempo. Hay que saber delegar: primero la tutora, luego en el jefe de estudios. Y luego ya al final yo, porque si no mi papel pierde efectividad.” D13/M/CEE/SU

“Sí que delego. [...] ¿Cómo nos organizamos? Es mucho más fácil que ellas se organicen, conociendo las necesidades que hay, [...] A nivel de la CCP, lo mismo, la CCP tiene que tener poder porque es la comisión pedagógica, tiene que ser ella la que decida, pues por ejemplo, las aulas donde se... cómo se organiza el alumnado, al servicio de enfermería, hay que darle autonomía, son ellos los que más saben dentro del centro en temas de salud, lo que pasa que

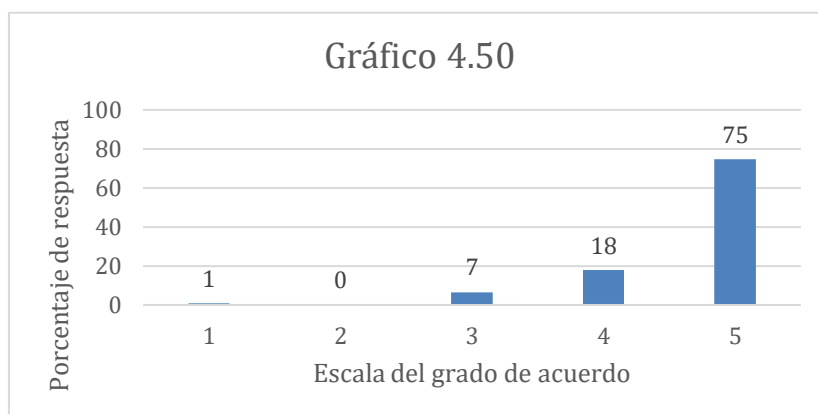


eso implica una coordinación importantísima con todos los profesionales que trabajan y luego una coordinación interprofesional [...]” D21/M/CEE/U

Una tarea importante es la de empoderar al profesorado, ayudándole a encontrar el sitio en el que se encuentre cómodo dentro del centro, desde el que pueda hacer aportaciones y contribuir a la mejora.

“Encontrar el sitio de cada uno. hay que encontrarle el sitio al compañero, dónde puede proyectar. Si le encuentras dónde puede proyectar, ese compañero proyecta. si quieres que haga lo que tú quieres, pero a él no le motiva puf, pero si eres capaz de lo que a él o a ella le gusta hilvanar y meterlo dentro... ensamblarlo dentro del proyecto pedagógico, esa persona tirará millas. tenemos unos compañeros que la biblioteca es su pasión y obviamente son los coordinadores de biblioteca. Y tenemos otros que su pasión son las nuevas tecnologías y obviamente tenemos tres personas que las liberamos determinado tiempo para que inviertan tiempo en TIC porque esa es su pasión, entonces yo creo que tienes que conocer cuál es tu plantilla e ir dando posibilidades y mimando y cuidando.” D1/H/CEIP/SU

En nuestra encuesta, como vamos a ver a continuación, preguntamos sobre varias capacidades y habilidades para que valoraran su importancia. En concreto, **pedimos si consideraban necesaria para el ejercicio del liderazgo la capacidad de resolución de conflictos y de negociación**. Las respuestas las hemos representado en el **gráfico 4.50**. Precisamente esta es la habilidad que concentra un mayor porcentaje en la respuesta de totalmente de acuerdo, el 75% de los encuestados, que sumados al 18% que muestran un acuerdo alto nos sitúan en un consenso en torno al 93%. Además, la \bar{X} es de 4,65 muy alta y la σ muy baja 0,68 lo que nos indica una baja dispersión de los valores respecto a la media.



Fuente: Elaboración propia.

Las habilidades comunicativas contribuyen al entendimiento y al trabajo en equipo, son aquellas que nos permiten comunicarnos con los miembros de la comunidad educativa con competencia, eficacia y exactitud. Permiten llegar a un cierto entendimiento y transmitir confianza. Las habilidades comunicativas más importantes son la escucha, la empatía, la comunicación no verbal y la comunicación verbal.

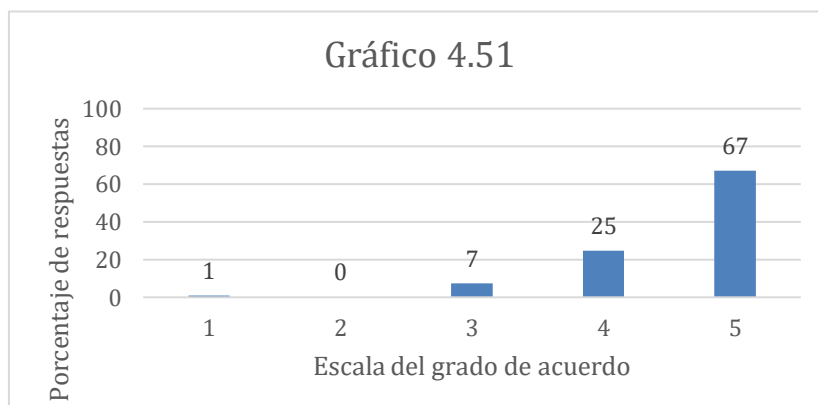
“Una persona que no tenga habilidades comunicativas, este no es su puesto.” D1/H/CEIP/SU

“[...] yo creo que es bueno no chocar, escuchar y sobre todo buscar hasta la última de las opciones, los puntos de encuentro y en común. Porque, a veces, son como puertas, que es como la tajadera cuando riegan, te quitas la tajadera y luego todo ya empieza a fluir. Pues a



veces hay tajaderas por ahí que no nos damos cuenta, yo el primero, eh, seguro que muchas...” D4/H/CEIP/U

Presentamos ahora los datos de nuestra encuesta sobre la opinión de los directivos. Con el fin de conocer **el grado de acuerdo sobre la necesidad de las habilidades comunicativas**, específicamente les preguntamos la importancia de las mismas para el ejercicio del liderazgo desde el equipo directivo. Como se puede ver en el **gráfico 4.51** hay un elevado acuerdo sobre la necesidad de contar con este tipo de habilidades, el 67% está totalmente de acuerdo, pero si sumamos también los que están muy de acuerdo, el porcentaje se eleva hasta el 92%. Por otra parte, el grado de desacuerdo es muy bajo, si agrupamos los valores de desacuerdo, tan solo alcanza el 1%. La media y la desviación típica son muy similares en todas las habilidades, la \bar{X} por encima de 4,5 y la σ por debajo de 0,74.

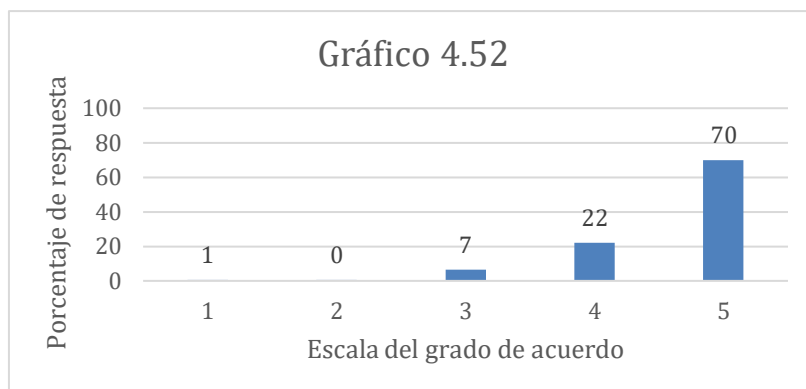


Fuente: Elaboración propia.

Algunos de nuestros directivos nos ponen ejemplos de situaciones en las que hacen uso de **la empatía**. Como nos cuenta esta directora es mejor adaptar programas y proyectos, incluso bajar el nivel de las propuestas cuando las señales que lanza el claustro no son favorables.

“Es necesario también ser un poco empático y ponerte “en el lugar de” porque muchas veces sí que es verdad que a lo mejor pues las ganas de hacer cosas nos podían llevar al equipo directivo nuestro a plantearnos grandes proyectos o grandes cosas y a lo mejor aterrizabas en esa realidad, pues al hablar con otros compañeros y ver que, a lo mejor en ese momento, pues no era posible desarrollar ese proyecto y te tenías que ceñir a algo más sencillo, algo más asequible.” D5/M/CEIP/U

También preguntamos a nuestros encuestados por **la importancia de la empatía**. De la misma forma preguntamos si consideraban necesaria la empatía para el ejercicio del liderazgo desde el equipo directivo. En el **gráfico 4.52** tenemos la representación de las respuestas. En esta ocasión los valores son muy similares, aunque destaca que un 70% está totalmente de acuerdo y la suma de los valores de mayor acuerdo es exactamente la misma, el 92%.



Fuente: Elaboración propia.

Estos directores nos hablan de **templanza, paciencia o autocontrol**. No siempre es fácil tratar con el profesorado o con las familias, pero sí es importante el respeto y mantener la calma y un tono adecuado en todo momento. Incluso, como hemos visto cuando hay miembros de la comunidad que no se dirigen en el tono apropiado.

“Templanza, por ejemplo, hay momentos en los que tirarías al perro por pedregal, perdón.”
D1/H/CEIP/SU

“Eso lo tengo clarísimo: escucha y empatía, vamos, es que eso es fundamental. Paciencia, muchísima paciencia, porque tienes que recoger muchísimas cosas y contestar y hablar en unos tonos y unos términos muy tranquilos, muy pausados, ser muy sosegado, mucha, muchas espaldas anchas, en fin...” D11/H/CPI/U

Quizá muchas de estas competencias o habilidades se puedan resumir como hace este director en las llamadas habilidades blandas o **soft skills**. Si acudimos a la literatura especializada podemos encontrar una larga lista de habilidades, entre ellas destacan la resiliencia, el pensamiento crítico, la flexibilidad, el compromiso, el trabajo en equipo, la creatividad... Aunque algunas de ellas, cuesta entender que se consideren habilidades blandas por su importancia y dificultad.

“[...] ahora se está poniendo mucho el foco en las *soft skills* estas, ahí entra la empatía, las habilidades sociales y de comunicación... Y eso no... Claro, es que para eso necesitaríamos más que un Máster una carrera docente para el equipo directivo que se reconociera.”
D8/H/CEIP/R

Esta directora comenta que el modelo que se encontró en su instituto es un modelo tradicional, entendemos que el liderazgo se basaba exclusivamente en la figura del director. Ella reconoce el papel de los cargos intermedios y del liderazgo compartido, pero señala las dificultades para cambiar el modelo, es decir, conseguir que jefaturas de estudios, secretaría y jefaturas de departamento se impliquen en el proyecto y lideren en cada uno de sus ámbitos.

“En mi instituto sí que se estaba acostumbrado a un liderazgo tradicional. Lo demás no se entendía. O se entendía mal. Entonces modificar ese tipo de liderazgo es muy complicado. [...] Lo ideal es que el liderazgo se comparta, para eso hay cargos intermedios. Eso es lo ideal, pero es muy complicado. Tienes que aterrizar. Ese era mi proyecto, tú tienes un jefe de estudios, varios jefes de estudios, un secretario... entonces ellos tienen que ejercer su liderazgo. [...] Es muy difícil, pero luego en los jefes de departamento, que es... es una figura importantísima, tienen que estar alineados con él, con el proyecto y tienen que estar alineados con el equipo directivo y con el director y si no es muy complicado porque cada uno va por su lado.”
D3/M/IES/U



Como todos los procesos, este también es lento y cuesta tiempo y esfuerzo conseguir alinear en un mismo proyecto a los responsables. El balance, en este caso, no es positivo. Esta directora lo atribuye también a la baja preparación del profesorado en temas educativos.

“[...] En algunas cuestiones a lo mejor sí, porque como soy muy cabezona, pues en algunas cuestiones, como se trataban en la CCP y se volvían a tratar... pero en la mayoría no. Hay que cambiar, no sé, a lo mejor el acceso a la función pública, tendría que pasar por un master como dios manda y que pasaran los alumnos por el centro, vean las dificultades...y entonces van con otra filosofía al acceso. Pero claro, si lo único que te piden es hacer una programación que te la copias de no sé qué editorial, y haces un examen de eso, eso no es. Eso tiene que cambiar. Tiene que cambiar el acceso. Para que luego, cuando estés en el centro, puedas trabajar de otra manera.” D3/M/IES/U

Este otro director coincide en el mismo sentido, aunque referido a la formación del Grado de maestros. La formación inicial es siempre cuestionable y las universidades no someten a revisión sus programas académicos con la suficiente agilidad. No hay sistemas de evaluación que permitan valorar la adecuación de la formación y su adaptación a las necesidades de la escuela.

“[...] la formación inicial, al menos en Zaragoza, es lamentable. Yo la que tuve era terrible, se salvaba uno o dos con los dedos de la mano. O sea, era muy mala. Nada conectada con la realidad, ni con las necesidades, ni contextualizadas, ni competencial, ni bueno, no sé, claro, yo hablo de hace 20 años o así. Espero que haya cambiado. Pero bueno, la asignatura de matemáticas no ha cambiado porque los que vienen de prácticas siguen aprendiendo las mismas mierdas que nos daban a nosotros y de verdad uso esa palabra porque no tiene otra, [...]” D4/H/CEIP/U

Algunos directivos se quejan también de la **falta de interés y de implicación** de una parte del profesorado que intentan suplir con su propio trabajo y esfuerzo.

“[...] había gente que ni se la leía, la PGA, cuando llega a un claustro, vale, lo que no quita para que tú, como equipo, intentes que eso llegue a todo el claustro, independientemente de que se ha involucrado en leérsela o de que se ha esforzado. Repasar objetivos, repasar un poco la organización. Lo mismo a la hora de recibir a profesorado nuevo, me parece fundamental el que tú hagas una acogida” D5/M/CEIP/U

“[...] hay gente que mira hacia otro lado cuando le pides ayuda o le pides trabajar un poquito más, eso todos lo sabemos. Pero había gente muy implicada [...]” D5/M/CEIP/U

“Ves centros en los que esa participación se ha perdido, hay un liderazgo muy dictatorial, y entonces la gente se va hacia atrás, en lugar de colaborar, de abrirse, de tal, se repliega en su clase y se queda en la no participación ni involucrarse en proyectos comunes, pues porque de alguna forma se sienten atacados ante cualquier cosa que plantean, y eso yo creo que perjudica notablemente a la dinámica general de un colegio.” D5/M/CEIP/U

Algún director tiene una visión o una perspectiva que va más allá de las paredes del centro y se dirige a la comunidad y al entorno. Al referirse a la innovación señala que esta debe rebasar las paredes del centro y tener efecto sobre el entorno social.

“Innovación tenemos clarísimo que tiene que ser innovación social o no lo será. O sea, la innovación educativa... lo que se queda en las cuatro paredes no tiene repercusión en la sociedad, en el barrio en el que estoy o en pueblo en el que estoy. Entonces, yo entiendo que tiene que ser una innovación en el ámbito educativo pero que tiene que tener una repercusión en el entorno, porque si no para mí no es innovación. Sí, innovación educativa porque ahora estás haciendo ABN y antes no lo hacías, pues vale, para ese centro será innovador,



pues ya está, porque está mejorando resultados con otras cosas, pero eso para mí igual serían buenas prácticas. Innovación tiene que ser para mí cuando das un paso más... que lo que hagas se refleje fuera. Entonces, muchas veces ese sentido de lo común no está en los equipos directivos, que nos quedamos solo en el centro y entonces nos falta pues crear esa red de redes ¿no? De colaboraciones con otros coles... Yo veo que esa colaboración entre centros falta y al final eso lo establece los equipos directivos. Veo que falta ese espíritu del año 80 de juntarse la gente y sacar proyectos en común.” D8/H/CEIP/R

B) La relación con el resto de miembros del equipo directivo

Hemos hablado de la importancia del reconocimiento de la tarea directiva entre los diferentes sectores de la comunidad escolar, pero aquí queremos comentar también el papel que realiza la dirección de reconocimiento de sus propios compañeros. Hay directores que entienden no solo que reforzar en público el trabajo de sus compañeros les fortalece, también el mostrarles su apoyo en los momentos más delicados o intentar ayudarles cuando muestran signos de cansancio. En los siguientes fragmentos, encontramos buenos ejemplos de cómo entienden el liderazgo estos directivos generando un clima de confianza, respeto y cuidados, y reforzando la acción de su equipo.

“[...] hay que abrir la mano, sobre todo con quién más te está trabajando, que son ellos. Entonces, reforzarlos en público, “muchas gracias por tu trabajo”, “lo estamos haciendo muy bien”, “en muy poco tiempo hemos hecho muchas cosas”, “podemos ir más despacio, tranquilos, todo va a ir bien”. Incluso, “¿cómo estás?” cuando toca lidiar con cosas... también decir, “¿cómo te encuentras? ¿Necesitas hablar?”. Yo lo hago también. Entonces como nos conocemos y tenemos la forma de ser que tenemos cada uno, pues yo creo que nos viene bien a veces retirarnos un poco y hablar así, lo que pasa es que luego el carácter de cada uno influye, hay gente que es más reservada, otros tienen la autonecesidad impuesta de hacer su faena y les puedes ofrecer ayuda y no lo aceptan, pues bueno, no sé, es que hemos entrado para aprender ¿no?” D4/H/CEIP/U

“Yo estoy muy contento porque no me esperaba, no me esperaba gente, con ilusión, esa capacidad de trabajo, de verdad ha sido un gran descubrimiento porque han puesto todo. Nos podemos equivocar, yo me equivoco mil veces, pero la clave es, pues, avanzar juntos, cuidarnos y abrir la mano más veces, cuanto más trabaje esa persona.” D4/H/CEIP/U

Sin embargo, la relación con los miembros del equipo directivo no siempre es satisfactoria. Esta exdirectora reconoce con el paso del tiempo sus errores. Un equipo, a su modo de ver, debe compartir el proyecto que pretenden sacar adelante durante los cuatro cursos de mandato. Para ello, hace falta sentarse y compartirlo, y si no hay sintonía hay que cambiar. Es un error no revisar de forma conjunta los objetivos del proyecto porque al final se diluyen y acaban cayendo en el olvido.

“[...] yo creo, reflexionando ahora, que cuando le pides a una persona que te acompañe, lo primero que tendrías que hacer es analizar tu proyecto con esa persona. Eso es lo primero que tienes que hacer. Y eso es lo que yo no hice, ni recordé año a año, aunque sí que estaba expresado en la PGA. Pero claro, yo elaboraba la PGA, se la daba a mi equipo para que aportaran, para que quitaran, pero mi equipo directivo no la estudiaba. Leían los datos. Entonces, claro, el proyecto como que desaparece [...]” D3/M/IES/U



C) La relación con el profesorado

No vamos a insistir ahora en la importancia que tiene la relación del equipo directivo con el profesorado, aunque sí vamos a aprovechar para comentar algunos aspectos que nos señalan los directivos. Por ejemplo, esta directora señala que para lo bueno y lo malo se conocen y cada uno sabe lo que puede esperar de los demás.

“[...] ya me conocen como, como maestra y ya me conocen para lo bueno y para lo malo, saben, saben cuáles son mis virtudes y cuáles son las cuestiones que debería mejorar. Vale, entonces para mí eso ha hecho que mi relación con los compañeros sea muy buena.” D15/M/CPEPA/U

Los docentes necesitan ser escuchados, igual que el resto de los sectores de la comunidad. Este director nos dice que es necesario encontrar soluciones a sus problemas, pero enfatiza que lo que más facilita es que sean soluciones conjuntas. Los consensos son claves en las relaciones con los docentes.

“[...] igual que los chavales necesitan que les escuches, los compañeros también necesitan que alguien les escuche. Tener la capacidad de buscar soluciones a los problemas de forma conjunta suaviza mogollón.” D2/H/IES/U

Esta directora nos recuerda que no es necesario estar de acuerdo en todo, se puede discrepar y mantener unas relaciones cordiales. Pero también es cierto que no todo el mundo sabe hacerlo o lo entiende así.

“Y las discrepancias se trataban de una manera razonable. He discutido con algunas personas de alguna cosa y luego nos hemos ido a tomar una cerveza. Una cosa es que no estemos de acuerdo en determinadas cuestiones y que al final pues tú te quedas con tu idea y yo con la mía, en el peor de los casos. Y otra cosa es que las relaciones sean agradables y, en general tengo, tengo buen recuerdo de cuando me marché.” D3/M/IES/U

Uno de los problemas de la relación con el profesorado es la falta de tiempo para compartir puntos de vista, dificultades y valoraciones. Este director nos cuenta que ha puesto en marcha una iniciativa de comunicación entre los docentes y el equipo directivo cada final de curso. Mediante una breve entrevista personal se trasladan mutuamente un *feedback* que permite corregir malentendidos y recoger iniciativas y valoraciones. Introducir el *feedback* en las relaciones con los docentes puede ser un buen instrumento de trabajo, siempre que se parta de unas condiciones básicas de respeto y cordialidad y entendiendo que la finalidad es la mejora.

“[...] hacemos entrevistas, nos damos cuenta que sólo al profesorado. Las hemos... las hemos hecho dos años. Uno el año antes de entrar, o sea, el junio del mes previo, atrás. Y las vamos a hacer al final de cada año y nos lleva casi una mañana entera, son cinco minutos por docente. [...]. Que es el mejor momento para dar una mega felicitación a quien se la tengas que dar. Que los hay. O para decirle, mira esto, así no. Pero así sí, es que no tenemos esos tiempos. Es difícil encontrarlos. Entonces lo hacemos cuando no hay alumnado.” D4/H/CEIP/U

Estas directoras nos hablan de incentivar la convivencia, de crear espacios de encuentro más distendidos que favorezcan la relación personal y la confianza para facilitar así las relaciones profesionales.

“[...] para mí es súper importante que haya buen ambiente. Es muy importante para mí también el encontrar momentos fuera del colegio. Crearlos, esos momentos, para poderte relacionar también en otro contexto. Aquí, por ejemplo, dentro de nuestro plan de convivencia,



tenemos marcados una serie de encuentros. Intentamos hacer talleres o de risoterapia, o lo que sea tenemos marcada una comida siempre para semana santa, una comida en el monte, en una caseta.” D19/M/CRA/R

“Es que hay compañeros, que hay esa fluidez, que te comentan cosas que tú las vas a recibir, lo vas a estudiar o vas a valorar y a lo mejor vas a coger esa aportación del compañero. O la vas a modificar. Pero hay una relación de, por ahora, de confianza, a lo mejor dentro de unos años cambia.” D6/M/CEIP/U

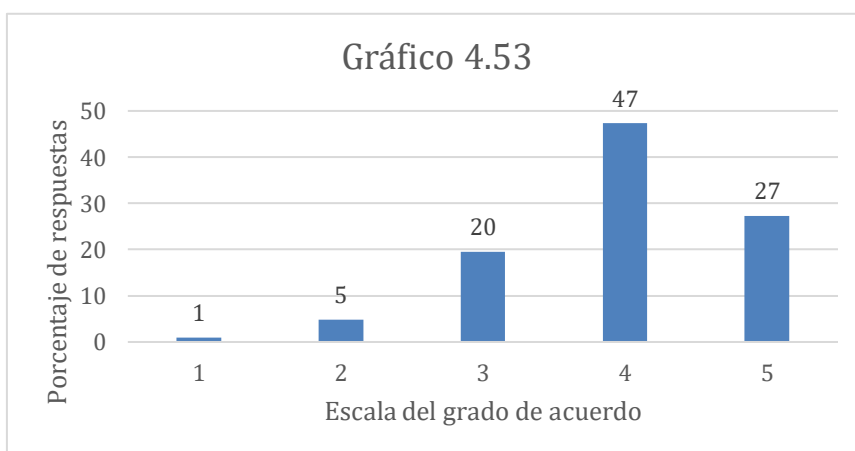
También se han incorporado valores que han sido puestos de relieve desde corrientes feministas como el de **los cuidados**. La dirección se siente responsable del bienestar del claustro y de los docentes en particular e intenta favorecer, en momentos particularmente difíciles para las personas, las mejores condiciones.

“[...] si cuidas de tu claustro, el claustro se siente cómodo, se siente respetado, se siente respaldado. Si una compañera tiene su madre mala, todo lo que necesites, pídenos lo que necesites.” D1/H/CEIP/SU

Un buen líder debe reconocer a los compañeros y compañeras el esfuerzo y el trabajo bien hecho. Un reconocimiento que tiene varias vertientes, va desde el agradecimiento por la colaboración a la felicitación por su contribución.

“[...] verbalizar cosas de esas cuando ha habido acciones de centro en las que todas las áreas o todo el profesorado ha contribuido, pues bueno, un mensaje, agradecimiento o de felicitación o de reconocimiento [...]” D4/H/CEIP/U

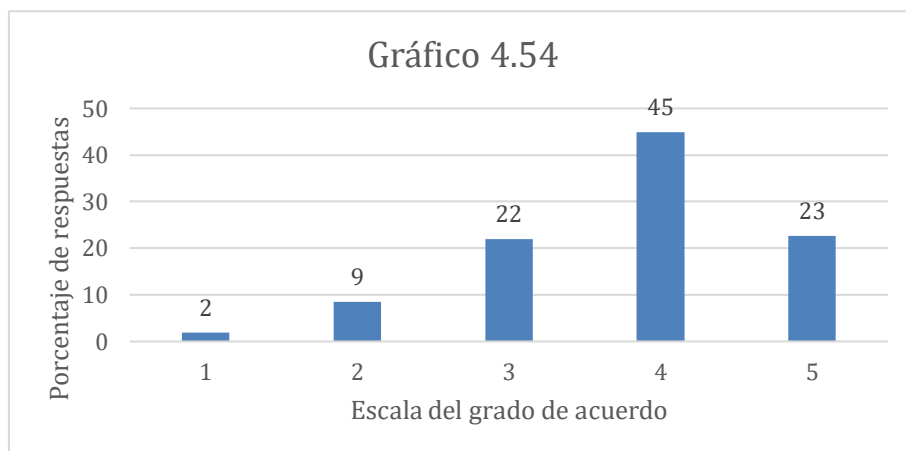
En la encuesta también quisimos conocer el apoyo que perciben los miembros del equipo directivo por parte de la comunidad escolar. El texto en concreto que les planteamos fue: **“Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente apoyado/a por la comunidad educativa de mi centro”** y a continuación hacíamos referencia a los diferentes sectores. En el caso de los docentes las respuestas están reflejadas en el **gráfico 4.53**. Como podemos comprobar las posiciones de acuerdo alcanzan al 74% y tan solo un 6% muestra su discrepancia. Entendemos que los directivos se sienten en general bastante apoyados por sus compañeros y compañeras docentes, aunque queda claro que no de una forma absoluta.



Fuente: Elaboración propia.



Con el fin de matizar un poco más esta cuestión de las relaciones, dimos un paso más allá de la idea de apoyo e introdujimos en la encuesta el reconocimiento y la valoración. Sobre el reconocimiento ya hemos hablado al abordar el desempeño, sin embargo, introdujimos aquí estos conceptos para poder comparar con la pregunta anterior. El texto en esta ocasión fue: **“Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente reconocido/a y valorado/a por la comunidad educativa de mi centro”**. También, como en la cuestión anterior, les proponíamos uno a uno los diferentes sectores. En cuanto a los docentes, hemos recogido la información en el **gráfico 4.54**. Como podemos ver, hay apenas una ligera variación en las proporciones, el acuerdo con la proposición baja del 74% al 68%, una proporción todavía muy elevada, aunque 6 puntos por debajo y el grupo totalmente de acuerdo baja 4 puntos porcentuales. Además, el grupo en desacuerdo pasa del 6% al 11%, casi el doble.



Fuente: Elaboración propia.

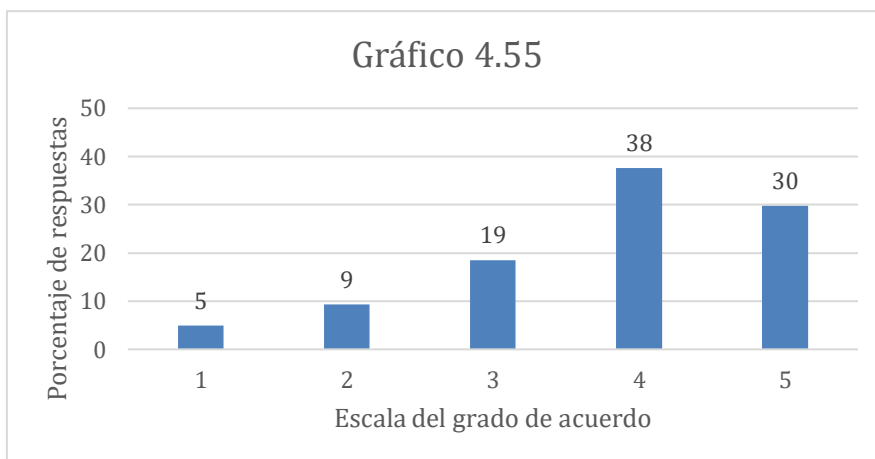
Dentro de lo que podemos considerar situaciones particulares, volvemos al caso de los CPI, con las tres etapas educativas. Este director muestra su preocupación por pertenecer al cuerpo de profesores de Secundaria en un centro que comenzó como de Infantil y Primaria, y su esfuerzo por tener una buena imagen ante sus compañeros, en especial le preocupaba que le vieran como un intruso. Es importante entender que a lo largo del tiempo se han configurado modelos profesionales diferenciados basados en las diferentes concepciones educativas y en la diferenciación de cuerpos. Aunque históricamente algunos sindicatos de profesorado abogaban por un cuerpo único, lo cierto es que se mantienen dos cuerpos en la educación básica.

“De hecho, una preocupación personal mía era aquello... siendo de Secundaria, hemos venido los de Secundaria a un centro que inicialmente era de Infantil y Primaria, al principio nos veían un poco como intrusos, que hemos ido cambiando un poco la percepción porque claro que esto sea un centro integrado no es una decisión o una petición del centro, sino que nos lo pone la Administración ¿vale? Entonces cuando llegamos de Secundaria, la percepción es que éramos unos intrusos. Cuando a mí me encargan ser el director del centro, soy de Secundaria, mi preocupación ha sido que mis compañeros me vean no como un profesor de Secundaria que le encargan la dirección, sino como un compañero del centro que se preocupa igualmente por Infantil, por Primaria y por Secundaria. Y afortunadamente mi percepción es que lo estoy consiguiendo porque yo veo a los compañeros... También me preocupo mucho de eso, ¿eh? Voy mucho a Infantil, entro a las clases, estoy con ellos, vengo a Primaria, voy a Secundaria, intento que haya ese equilibrio. En ese sentido, con mis compañeros yo creo que sí.”
D11/H/CPI/U



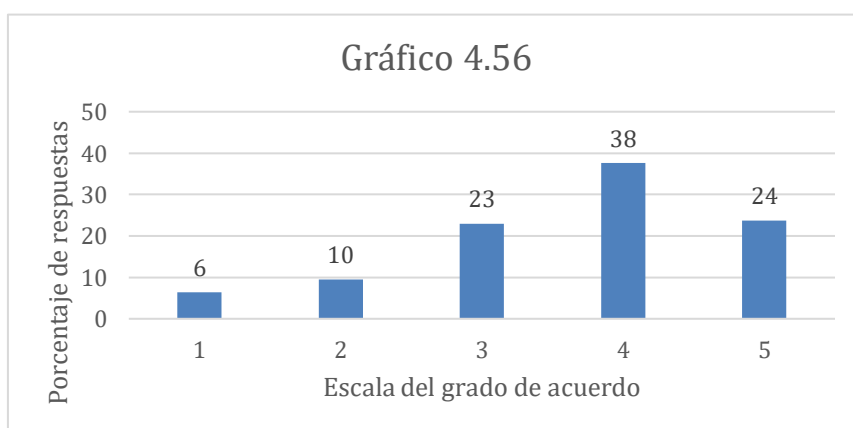
D) La relación con el personal de administración y servicios

En la encuesta también planteamos el apoyo que perciben los miembros del equipo directivo por parte del personal de administración y servicios. Las respuestas están reflejadas en el gráfico 4.55. Como podemos comprobar las proporciones han variado, aunque la suma de los que se muestran de acuerdo alcanza el 68%, un porcentaje bastante elevado que indica que dos de cada tres directivos sienten su apoyo. Y la discrepancia sube a un 14%. Podemos interpretar que los directivos se sienten en general bastante apoyados por el personal de administración y servicios, aunque no de forma generalizada.



Fuente: Elaboración propia.

La misma pregunta, pero esta vez indicando que habitualmente se sienten reconocidos y valorados por el personal de administración y servicios, la hemos representado en el gráfico 4.56. De nuevo hay una ligera variación entre los directivos que se muestran de acuerdo, pasan de un 68% a un 62%, aunque las proporciones siguen siendo elevadas, casi dos de cada tres se sienten reconocidos y valorados. La diferencia no es tan marcada como en el caso de los docentes.



Fuente: Elaboración propia.

No cabe duda que las relaciones las hacen las personas, independientemente de su rol profesional, pero también es cierto que según se regulen las condiciones laborales de los diferentes profesionales se condiciona su desarrollo y las relaciones con el resto de la comunidad escolar.



Como en otros aspectos que hemos tratado hay enormes contrastes entre lo que cuentan unos directores y otros. Empezamos con una visión positiva con unas reuniones fluidas y poco conflictivas.

“[...] es muy buena. Nosotros siempre, para nosotros son compañeros, y eso es una de las cosas que sí que nos han dicho tanto las señoras de la limpieza que contamos con ellas para cualquier cosa que hagamos, como las monitoras y la cocinera de comedor.” D19/M/CRA/R

Sin embargo, vamos a ver también varios ejemplos en los que destaca una relación conflictiva entre los equipos directivos y estos profesionales. Si **atendemos a** la encuesta no se trata de un problema generalizado, pero podemos entender que cuando se producen los conflictos, se viven con intensidad.

“Y luego el personal no docente también es muy complicado. Y en la secretaría hemos tenido durante esos siete años muy poco tiempo un jefe de secretaría. Si no hay un jefe, eres tú quien tiene que organizar, que... Y luego pues son muy complicadas las relaciones entre ellos y con los conserjes igual. Entonces ahí tenías que estar bailando...” D3/M/IES/U

Algunos ejemplos concretos nos pueden permitir precisar las situaciones que deben afrontar. Generalmente las discrepancias vienen derivadas de la distribución de tareas y de la consideración que cada sector tiene de que esas tareas le correspondan o no. Hemos visto problemas con conserjería, pero sucede también con el servicio de comedor.

“[...] hay personas que son facilitadoras y hay otras personas que para nada. Con comedor voy a decir comedor, en general, tengo un conflicto abierto serio. [...] . Hemos tenido semanas de... esas no son mis funciones, ha sido la frase clave. Y de todos los sectores, esas no son mis funciones, de cosas que siempre terminan cayendo en el equipo directivo [...]” D4/H/CEIP/U

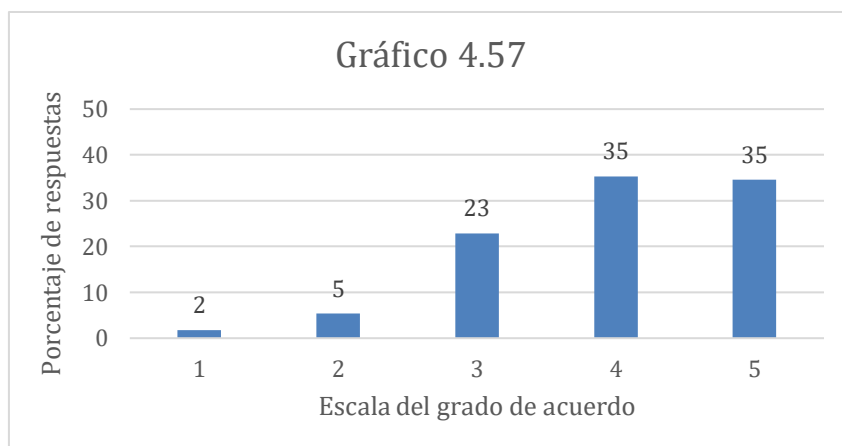
Este director de instituto sitúa la causa en la diferencia de convenios, de horarios y de calendario y nos habla de los diferentes colectivos, de todos ellos, como foco de conflicto: limpieza, administración, conserjería...

“Son los profesionales más difíciles de trabajar, los PAS. Los PAS son los más difíciles de trabajar. La razón principal es que su convenio no coincide con el nuestro en horarios, en días... eso genera negociaciones siempre fuera de. Y las negociaciones fuera de siempre se rompen. Llega un punto por una crisis de lo que sea, personal, de enfado entre ellos, de que has tenido que decir un no algo o un permiso que han pedido... y es lo más complicado. Yo creo que eso necesita una regulación importante. Comprender que un servicio de limpieza, un administrativo, un conserje no coinciden los días lectivos, y estás siempre reorganizando, ni en horarios. Por ejemplo, aquí tenemos ahora una única limpiadora. Si limpia en el horario que tiene de convenio, matinal, no puede, porque están los alumnos en las aulas, los baños ocupados. Entonces llegas a un acuerdo, fuera de convenio que sabe el Servicio Provincial y que te dice que no lo hagas, pero qué saben ellos que, si no lo haces, no hay solución. Y el día que tú le dices, mira, no te puedo conceder esto porque ya se me va, es mucho lo que me estás pidiendo, no lo puedo justificar..., te dice: “pues ahora te cierras tú el centro” y te tira las llaves encima de la mesa. Y bailas, y vuelves a empezar la negociación y, vuelves a generar un nuevo apartado del convenio por acuerdo entre todos. Es la parte más complicada de estabilizar en el ambiente, en la convivencia también.” D20/M/IES/R



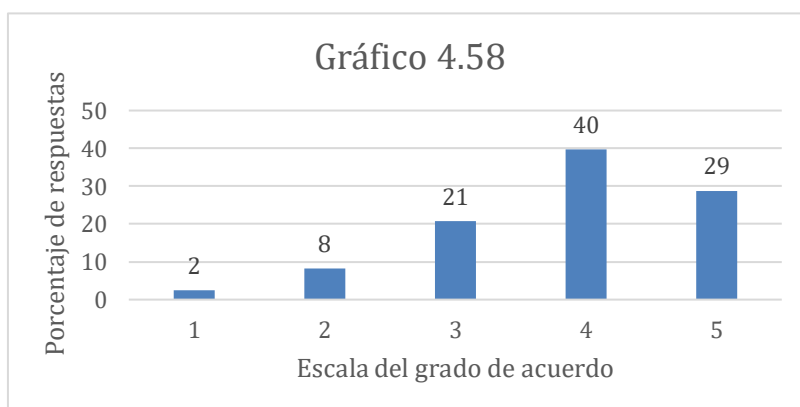
E) La relación con el alumnado

En la encuesta quisimos conocer **el apoyo que perciben los miembros del equipo directivo por parte del alumnado** con el mismo texto que hemos visto con los docentes. En relación al alumnado las respuestas están reflejadas en el **gráfico 4.57**. Como podemos comprobar las posiciones de acuerdo bajan un poco y llegan al 70% que sigue siendo un porcentaje elevado, y tan solo un 7% muestra su discrepancia. Podemos interpretar que los directivos se sienten en general bastante apoyados por el alumnado.



Fuente: Elaboración propia.

Además, en la cuestión relacionada con **el reconocimiento y la valoración**, las respuestas están representadas en el **gráfico 4.58**. En el caso **del alumnado**, prácticamente no hay variación en el cómputo de los directivos que muestran su acuerdo, pasan del 70% al 69%, lo que si se produce es un reajuste en el grado de acuerdo. Por otra parte, sube también el porcentaje de los que están en desacuerdo, que pasa del 7% al 10%. Podemos decir que, junto a los docentes, los directivos se sienten frecuentemente valorados y reconocidos por el alumnado.



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, cuando profundizamos en las entrevistas en la participación del alumnado en la gestión de los centros, lo que nos encontramos es que tiene una participación poco activa, en

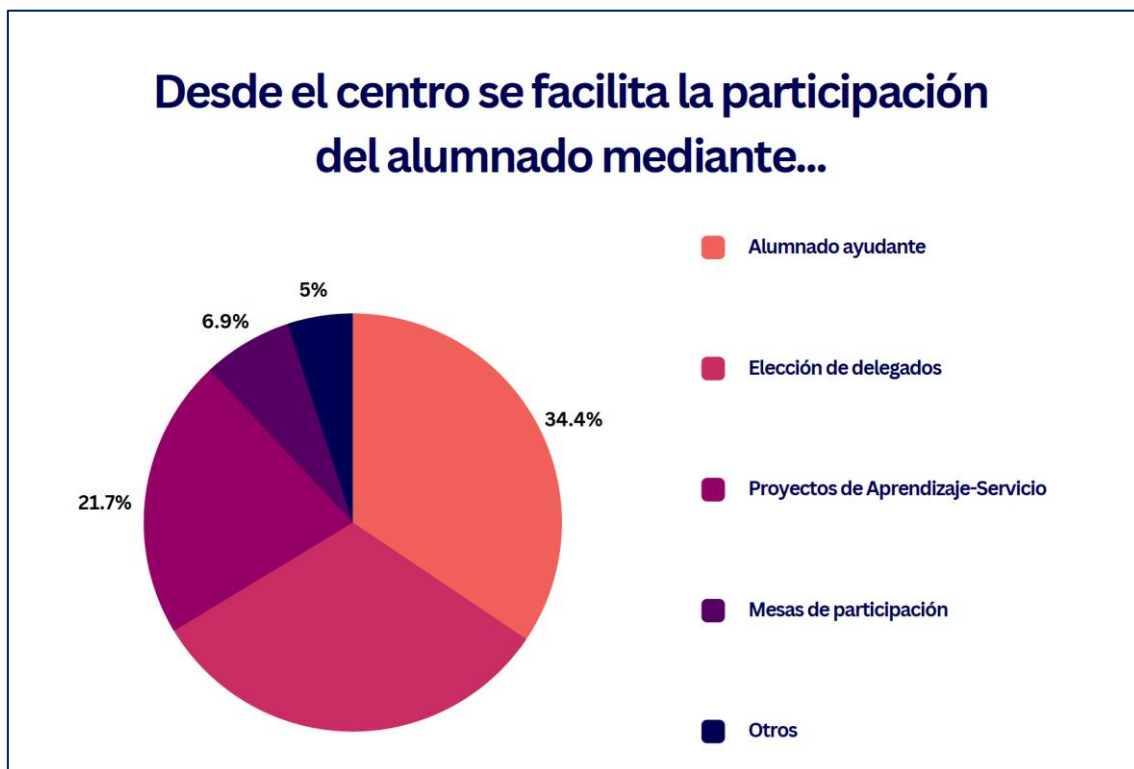


general más basada en la transmisión de información, reciben la información de la dirección, que en la toma de decisiones.

“Vamos dando responsabilidades al alumnado y vamos creciendo, pero obviamente estamos lejos de una constitución escolar, estamos lejos de que puedan tomar parte en decisiones, pues no hemos llegado, pero es una propuesta interesante y nos gustaría ir hacia allí, pero eso obviamente va a requerir de más tiempo.” D1/H/CEIP/SU

[...] la participación del alumnado, intentamos hacer reuniones trimestrales con los delegados. Hay algunas de las peticiones, pues que no se pueden, no, no se pueden como... dárselas. Pues, por ejemplo, nosotros aquí en el centro, los alumnos de Secundaria quieren salir del centro en el recreo. Nosotros consideramos que no es oportuno porque es un CPI y la puerta no puede quedarse abierta. No podemos estar abriendo la puerta cuando vienen del recreo y entonces, bueno, pues, pues decimos que no, no se lo concedemos. En la toma de decisiones sobre proyectos yo creo que más les informamos más que, que ellos hagan una propuesta. Ahora que estamos presentando un proyecto Erasmus y todo eso... lo propone, lo propone más el equipo docente y el equipo directivo que el propio alumnado. Pero si tenemos representantes también en el consejo escolar y tienen voz.” D7/M/CPI/R

Otra cuestión que planteamos en la encuesta estaba dirigida a conocer si se facilita la participación del alumnado. El texto exacto es: “Desde el centro se facilita la participación del alumnado mediante...” y se proponen cinco repuestas posibles. En el gráfico circular inferior se representan las respuestas. La respuesta más señalada, con un 34,4% es la de alumnado ayudante, le sigue la elección de delegados con un 32%. Los proyectos de Aprendizaje-Servicio son indicados por un 21,7% y las mesas de participación por un exiguo 6,9%. Un 5% señalan otros. Podemos ver como la participación del alumnado se explicita de forma directa a través de elección de delegados y mesas de participación, en un 38,9%; y de forma indirecta a través de programas de alumnado ayudante y proyectos de Aprendizaje-Servicio, en un 56,1%.



Fuente: Elaboración propia.



Algunos centros dan pasos para avanzar en un mayor compromiso del alumnado y la participación tiene que ver con la implicación en las actividades y la posibilidad de asumir responsabilidades en su gestión. Generalmente, encontramos en los institutos una mayor implicación, seguramente relacionado con el factor de la edad.

“[...] estamos consiguiendo que sea mayor, tanto en la organización como en la gestión porque ellos son los que a principio de curso proponen dinámicas o actividades que les gustaría hacer. [...] estamos consiguiendo que sean los chavales los que lleven las dinámicas de las tutorías en el 25N, el 8 de marzo, a los chavales pequeños. Que los de bachiller se las hagan a los de primero de la ESO.” D2/H/IES/U

También hay experiencias en Primaria con un carácter innovador. El caso que se describe a continuación, promueve reuniones en asamblea que buscan la implicación en procesos de cambio relacionados con el medio ambiente.

“[...] un proyecto de inclusión del alumnado que de arriba abajo hacemos unas jornadas asamblearias con ellos para que lleguen a las clases, que es un proyecto de centro, supone un recreo más, que tengo que hacer el acta, que luego me implica que otro día tengo que estar con ellos bajando los plásticos, los papeles, entonces empiezas y es más trabajo.” D6/M/CEIP/U

“[...] en una actividad que hay unos representantes de los críos de sexto a primero de Primaria, donde nos reunimos en un carácter asambleario: Brigadas Verdes. Es un proyecto que surgió hace ya unos años, se quedó también en *standby*, luego lo hemos vuelto a retomar. Es un proyecto lento porque se basa en la participación del alumnado. Entonces claro, el carácter asambleario es muy lento. [...] pero es un proyecto muy bonito porque luego ellos van a las clases, les comentan lo que hemos hecho, los de las clases decimos oye estas sugerencias para la siguiente reunión, entonces lo que es la participación de los críos que son... muy majicas en este centro.” D6/M/CEIP/U

Este otro director de un colegio rural destaca la escasa importancia que se ha dado en los últimos años a la participación efectiva del alumnado en los consejos escolares. Incluso reprocha, con bastante criterio, que en la formación de directivos no aparezca la participación del alumnado como un objetivo importante a desarrollar. Y destaca como en un entorno rural puede suponer también la implicación del ayuntamiento.

“[...] desde LODE se establece que el alumnado puede tener en Primaria representación en el consejo escolar con voz, pero sin voto. Hombre, ¿cuántos coles hay que estén convocando al alumnado de Primaria en el consejo escolar? Aunque sea sin voto. Claro en nuestro caso, pues sí que participa con voz y con voto, ¿no? ahora en diciembre hacemos la elección del alumnado, entonces también la Administración está en eso, porque ahora te saca la votación del consejo escolar de la familia y demás, pero no se habla para nada del alumnado en Primaria y está recogido en LODE. Entonces pues también, claro, pues nuestra parte existe esa sensibilidad y sí que lo hacemos, claro que nuestro ámbito de escuela rural con la cercanía que tenemos con el Ayuntamiento, pues nuestro caso al ser escuela amiga UNICEF, la localidad de [nombre] es también amiga de la infancia.” D8/H/CEIP/R

Para algunos directivos, al hablar de su horario de docencia, nos trasladaban la importancia de no perder la relación con el alumnado. Creen que desempeñar el puesto de la dirección no debe suponer un alejamiento del alumnado. Especialmente en un instituto, con una población muy vulnerable, el director debe estar conectado con la realidad del centro y con los problemas del alumnado.



“Entonces teniendo ese estilo, donde yo nunca voy a sacrificar la relación con el alumnado, porque si me quitas eso me... entonces no me interesa.” D2/H/IES/U

[...] y luego mis siete horas de clase que no me las quiten. Si me las quitan pierdo el contacto con el alumnado. [...] Así estás en la vida. Si no, estás en tu despacho y los chavales no van si no te ven y si no te pones a tiro.” D2/H/IES/U

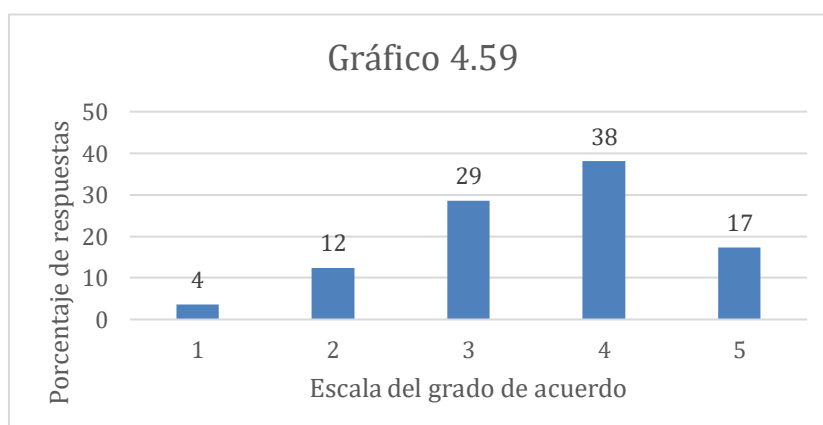
Por último, destacar la gran diferencia que hay entre alumnado que hemos comentado y el de los centros de personas adultas. La relación del docente con el alumnado en un CPEPA es la relación que se establece entre dos adultos, compartiendo experiencias y formas de entender e interpretar la vida.

[...] pueden hablar contigo de tú a tú porque son adultos, entonces al ser adultos su experiencia de vida, su trayectoria, hacen que hablan contigo compartiendo experiencias, visiones... [...] Vale, pero a la vez como los que vienen tanto en el centro penitenciario como en el que está situado en la ciudad, son gente que viene voluntariamente, tienes el punto de partida, que hay un interés y un respeto, esa es la relación de un... eso es una maravilla” D15/M/CPEPA/U

F) La relación con las familias

Las familias comparten con los centros fundamentalmente la labor educativa, su participación es un factor de calidad en el desarrollo de la formación y el aprendizaje del alumnado. La relación con las familias no es una competencia exclusiva de los equipos directivos, sino que todo el centro está implicado desde las distintas responsabilidades y niveles, pero sí es verdad que la dirección marca o puede marcar unas líneas de colaboración que sigue el resto del profesorado.

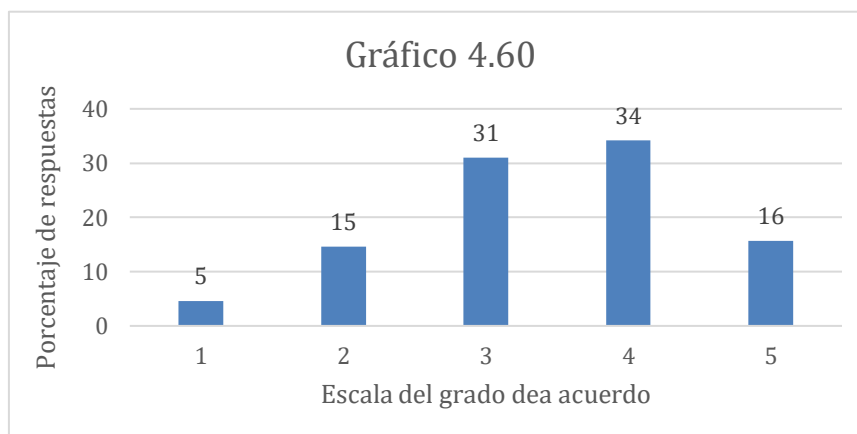
En la encuesta también planteamos **el apoyo que perciben los miembros del equipo directivo por parte de las familias** con el mismo texto que hemos visto con los docentes y el alumnado. Las respuestas están reflejadas en el **gráfico 4.59**. Como podemos comprobar las proporciones han variado significativamente, la suma de los que se muestran de acuerdo alcanza el 55%, alejado de los valores anteriores. Y la discrepancia sube a un 16%. Como vemos hay una tendencia a concentrarse las respuestas en los puntos intermedios. Podemos interpretar que los directivos se sienten en general bastante apoyados por las familias, pero hay una diferencia clara con respecto a los docentes y el alumnado. Este tema quedará más claro cuando analicemos los comentarios de las entrevistas.



Fuente: Elaboración propia.



La misma cuestión, pero referida al **reconocimiento y la valoración de las familias**, nos da un resultado parecido, aunque ligeramente a la baja en relación a otros sectores, como vemos en el **gráfico 4.60**. Los que manifiestan su acuerdo pasan de un 55% al 50%, aunque sigue siendo una proporción elevada si pensamos que uno de cada dos directivos muestra su acuerdo. Y los que muestran su desacuerdo aumentan hasta el 20%, uno de cada cinco.



Fuente: Elaboración propia.

La relación con las familias no siempre es fácil ni tampoco siempre es fluida. Como en todos los sectores que estamos tratando la diversidad de personas, de intereses, de puntos de vista hacen necesaria una gestión mesurada y cuidada. Sin duda, la participación y la colaboración deben ser los criterios que favorezcan la mejora. Hay docentes que miran a las familias con reparo y eso también se refleja en la dirección de los centros. Es difícil establecer unas fronteras definidas que señalen los territorios en los que unos y otros tienen el dominio o en los que pueden intervenir, más bien son líneas movibles, que cambian con frecuencia de lugar.

“[...] los inicios fueron duros porque parecen que eran los fundadores del colegio y sentían que ellos tenían que meterse por las clases, por los despachos, por todo, a cualquier hora y en cualquier momento, y hubo que pararle un poco los pies en ese sentido, [...]” D5/M/CEIP/U

“[...] también gente que venía con sus proyectos de fiestas y festejos, sin pensar en que todo eso debía estar recogido pues en una planificación y en un por qué se hace esta fiesta, no sin más venir y nos metemos y hacemos una chocolatada, ponemos todo el centro patas arriba y sin más, pues hombre [...]” D5/M/CEIP/U

Esta directora nos habla de una relación de colaboración y participación muy estrecha entre escuela y familias.

“[...] hemos hecho, por ejemplo, en el Plan de Convivencia, una convivencia de familias. Ahora vamos a hacer una jornada de trabajo de familias con escuela para hacer, pues espacios en el exterior y hay padres que nos pueden ayudar a cosas y madres, y entonces pues eso, un poco, tirar de ellos también porque al final es el espacio donde están sus hijos.” D19/M/CRA/R

Este director de un CEIP señala la importancia de mantener un clima de confianza y cercanía con las familias y cuenta que entre las medidas que adoptan está la presencia diaria de un miembro del equipo a la entrada para resolver dudas o dificultades. Con ello nos indica que la relación con las familias, y no solo con la asociación, es una prioridad. Además, apunta que incluso su disponibilidad es fuera del horario y del espacio escolar.



“Yo creo que un equipo directivo tiene que ser cercano a las familias [...]. Todos los días a las nueve menos cuarto un miembro del equipo directivo está en la puerta del centro. No está para supervisar nada, está para: “oye, que te quería preguntar que...”, “oye esta excursión que habéis dicho...”. Eso te da cercanía a las familias y si las familias sienten el cole cercano, no te ven distante, no eres... ¡un funcionario! eres una persona que... pues bueno un poco que tomas las riendas del centro y pueden acceder a ti. Yo creo que sí, nosotros hacemos tutorías en el supermercado [nombre de una cadena], nos toca. todos vivimos en esta localidad y una familia que te para, que te para con unas preocupaciones... porque tiene una preocupación real y esa preocupación la tienes que acompañar y si no acompañas esa preocupación luego puede derivar en un problema.” D1/H/CEIP/SU

En un CRA siempre es complicado, los miembros del equipo directivo no suelen trabajar en todas las localidades y por tanto no tienen un contacto habitual con algunas familias. A veces, depende de las localidades donde hayas trabajado, generalmente es más fácil donde te han visto trabajar. Quizá lo más importante es que los directivos consideren las relaciones con las familias una prioridad de su tarea y por tanto faciliten los encuentros.

“Yo en tres de las localidades, tres de cuatro, conozco mucho a las familias ya de darles clase a los críos y tal. Entonces hay mucha, hay mucha confianza allí y hay una cuarta localidad donde no he dado clases nunca, donde sí que se nota que no está esa relación de cercanía, ¿no? de... con las otras que.... También habrá que hacer algo allí. Pero vamos, yo intento, pues acercarme a las localidades, estar ahí, a la salida, a la entrada, en algún momento donde no doy clase para que me vean un poco la cara las familias, por si acaso. Porque sé que tenían una sensación algunas localidades de que la directora anterior, pues que no, no aparecía nunca por ahí.” D24/M/CRA/R

Aunque se puede matizar, evidentemente no todas las familias son iguales y no se pueden identificar todas con una misma imagen. Como en todos los sectores, siempre hay un pequeño grupo, como en cualquier otro sector de la comunidad educativa, que genera dificultades, que manifiesta sus desacuerdos de forma poco adecuada. Sin embargo, entendemos que manifestar desacuerdos, cuando hay un planteamiento alternativo, suele ser enriquecedor.

“Sí que es cierto que por parte de las familias pues normalmente te tienes que comer los marrones de pocas familias, siempre hay familias, pues que no, en fin, pues que hay cosas que no les gustan o que su niño no sé qué, no sé cuántos y la mayor parte de las familias a las cuales, pues les parece bien, o ni sí ni no, pues tampoco tienes demasiado *feedback* por parte de ellas, ¿no?” D9/M/IES/R

Hay distintos aspectos que condicionan esa relación, entre ellos, todos lo sabemos, las etapas educativas muestran distintas realidades. Generalmente los centros de Infantil y Primaria cuentan con una mayor presencia y participación de las familias, mientras que en Secundaria se reduce. También en los centros de adultos, el alumnado tiene otro perfil que le hace responsable de su proceso de aprendizaje. Y el caso de los Centros de Educación Especial es singular.

“Las familias de nuestro alumnado vienen muy desorientadas. Vienen muy desorientadas y hay que ponerse mucho en su lugar. No, no se puede exigir lo mismo a ver con todas las familias, ¿vale? Es muy fácil el discurso de que las familias han cambiado, han cambiado eh, las familias han cambiado, hemos cambiado como sociedad, hay pocos niños, están bastante malcriados, ya sabemos todos, pero nuestras familias vienen desorientadas, desbordadas por situaciones que nos desbordarían a cualquiera que somos padres. Y hay que echar... Hay que hacer una labor de acompañamiento, de acompañamiento a veces en el duelo. En el duelo de asumir. Y lo hacemos y lo hacemos yo creo que bastante bien. Y yo tengo familias y colaboran, algunas pues menos, menos recursos personales. Pero la relación es buena, tengo



suerte, nunca hay problemas para llenar el consejo escolar, nunca hay problemas para la Junta del AMPA. El AMPA colabora con el colegio. Yo tengo suerte, soy una afortunada, de verdad.” D13/M/CEE/SU

Veamos ahora la opinión de esta otra directora de un Centro de Educación Especial. Vemos que en los dos casos hay una actitud muy comprensiva y considerada ante familias que se enfrentan a situaciones que requieren de tiempo para su asimilación. Destaca una dedicación a la profesión que rebasa los tiempos y los espacios habituales.

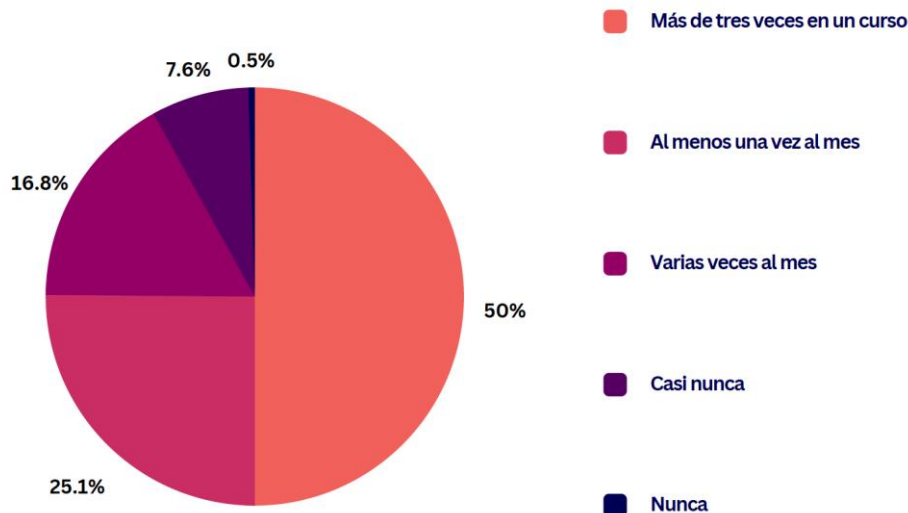
“Con las familias, pues, a ver, por norma general, con todas las familias es buena. Y yo creo que es más buena con las familias con menos recursos, porque realmente nos volcamos con ellas. Aquí sí que hacemos algunas veces una discriminación positiva, con este tipo de familias, [...] además las familias necesitan un acompañamiento tremendo y mi móvil, por ejemplo, bueno, mi móvil lo tiene todo el mundo. Y son llamadas un sábado, un domingo, y no me importa, les podemos ayudar... es que vamos mucho más allá de lo que sería la parte educativa. [...] Bueno, eso que con esas familias y que hacemos una acción positiva, porque sí que volcamos ahí todo lo que tenemos y luego con el resto, siempre que nos necesitan pues también, pero a ver sí que es cierto lo que te comentaba antes, que hay situaciones familiares, sobre todo con temas de salud en los que la salud del niño es muy delicada, pues que cuando tienen según qué noticias, pues claro, pues vienen aquí. Y no saben hacia dónde morder, y claro, muerden lo primero, [...]” D21/M/CEE/U

Otra cuestión que también hemos incluido en la encuesta es la frecuencia con la que se reúnen los equipos directivos con los representantes de las familias. El apoyo o el reconocimiento son sensaciones o impresiones subjetivas que tienen los directivos y que pueden variar a lo largo del curso. Una forma de explicitar la colaboración y la participación de las familias es mediante las reuniones conjuntas, equipo directivo con representantes de la AMPA.

En el gráfico circular que encontramos a continuación hemos representado las respuestas a la pregunta: “Los miembros del equipo directivo se reúnen con frecuencia con los representantes de las familias”. Como podemos ver, un 50% señalan que se reúnen más de tres veces en un curso o lo que es lo mismo, más de una vez por trimestre. Un 25,1%, uno de cada cuatro, al menos una vez al mes, un porcentaje elevado y el 16,8% incluso varias veces al mes. Los dos juntos suponen casi un 42%, una cifra realmente alta que nos indica un alto nivel de reconocimiento mutuo. Solo un 8,1%, una proporción realmente baja, nos señalan que no se reúnen nunca o casi nunca.



Los miembros del equipo directivo se reúnen con frecuencia con los representantes de las familias...



Fuente: Elaboración propia.

Esta exdirectora destaca que no es lo mismo la relación con la asociación, el AMPA, que con las familias individualmente. Mientras que en su relación con la asociación surgieron tirantezas, en la relación con las familias, individualmente, hubo un cuidado y una atención mayor.

“Entonces esas negociaciones, a veces, costaban, pero luego por otro lado con las familias, en el “tú a tú”, yo siempre las he valorado muchísimo porque había el 99% de las familias o el 100% era gente que cuando las recibías y eso, sí que lo cuidaba mucho, el que cualquier familia que llamase pues para hablar conmigo en cualquier momento o con la jefe de estudios [...]” D5/M/CEIP/U

Esta directora de un CRA de cuatro localidades utiliza el *WhatsApp* como una herramienta de comunicación para trasladar información y difundir las actividades. La relación con las familias en estos contextos es más complicada porque implica desplazamientos, pero el equipo prioriza las reuniones presenciales y cuando lo consideran necesario acuden a la localidad.

“[...] nosotros tenemos un grupo de *WhatsApp* inter-AMPAS con un representante de cada localidad, entonces pues esos representantes nos ayudan a dar difusión de todas las noticias, actividades que vamos a llevar a cabo. Y luego, bueno, pues estamos disponibles para las familias a través del teléfono del cole o del email para tratar cualquier asunto. Intentamos, pues, tratarlo siempre de manera presencial si nos es viable, por lo que comentábamos anteriormente, pues si nos tenemos que desplazar a otra localidad a mantener una reunión con la familia pues lo hacemos porque preferimos que sea cara a cara.” D10/M/CRA/R

Este director de un CRA nos indica que debe afrontar problemas de convivencia con algunas familias, problemas que, como nos indica, no son de carácter escolar sino más del ámbito privado que tienen consecuencias en la escolaridad del alumnado. Los centros a veces realizan funciones que no son puramente educativas, lo hemos visto cuan



do hablábamos de los CEE, los equipos directivos también se ocupan de aspectos familiares que revierten en el bienestar y en los procesos educativos del alumnado.

“[...] en algunos problemas que hay de convivencia de familias concretas que, con problemáticas concretas que son muy difíciles de abordar y que intentamos hacerlo con servicios sociales, con salud, con todo eso y que cuesta mucho coordinar todo eso porque... porque cuesta.” D22/H/CRA/R

Esta directora de un CRA, considera importante respaldar a los tutores de las localidades en las reuniones con las familias. Cuando creen que puede haber algún tipo de problema o dificultad, procuran acompañar al tutor para darle su apoyo y facilitar la resolución de posibles conflictos. Nos gustaría señalar, que esta directora destaca de forma explícita el hecho de que ciertas familias reconocen la autoridad del equipo directivo, un aspecto que hemos abordado en un apartado específico

“E intentamos también el equipo respaldar mucho a los docentes, cuando a los tutores... cuando llevan a cabo tutorías, especialmente con familias con las que quizás sea un poco más complicado o tengamos la sensación de que pueden surgir más problemas, les ofrecemos que un miembro del equipo directivo esté presente en esas reuniones, al igual que en reuniones con orientadora, con PT también estar nosotros un poco pendientes por dos cosas por un poco ayudar a los compañeros y no, no dejarlos solos en esas circunstancias. Y, por otro lado, por enterarnos también nosotros de primera mano y que vean un poco esa figura porque, aunque no queramos abusar de autoridad y de que somos equipo directivo, sí que es verdad que hay familias, pues que la mera presencia de alguien del equipo directivo hace que su actitud sea más favorable.” D19/M/CRA/R

Hablar de las asociaciones es complicado porque depende mucho del perfil que adopten en el centro. Es verdad que en muchas ocasiones lo que se les pide es que apoyen sin más las iniciativas de los centros y de su dirección. Si no hay una comunicación fluida y un sistema de participación estable, puede llegar a ser muy complicado si intentan sacar a adelante sus propias iniciativas. La sintonía entre AMPA y equipo directivo facilita la gestión y alcanzar los objetivos marcados.

“Después con las familias, la AMYPA colabora en lo que puede. Tampoco es una AMYPA que haga muchas cosas por el centro, pero lo que venía haciendo, pues yo qué sé, a veces colabora con los Reyes Magos, hace algún almuerzo, hacemos una jornada un sábado para venir a arreglar cosas del colegio en familia... y vienen. Entonces y cuando necesitamos su apoyo para hacer escritos por auxiliares de educación especial, por administrativo o conserje, ellos lo hacen también. Quiero decir que se movilizan.” D7/M/CPI/R

Los institutos en general tienen un serio problema con la participación de las familias. Este es un tema que requeriría un análisis específico para entender realmente que ha sucedido en los centros para que las familias se alejen cómo recuperar su participación para lograr mejores resultados.

“Me gustaría que fuera mejor. El problema es que en el centro en el que yo estoy las familias no se corresponsabilizan. Te tienes que adaptar a sus horarios y a veces sus horarios son de ocho a dos y de cuatro a ocho y sabes que no pueden venir. Hay veces que a las reuniones de inicio del curso vienen un 20% de las familias. Al principio me enfadaba muchísimo, pero claro, luego entiendes que es que estamos en la situación socioeconómica que estamos. Al final entiendes que tienen otras prioridades más básicas que venir a una reunión de padres.” D2/H/IES/U



Solo como curiosidad, volvemos a introducir un comentario que puede servirnos de referencia de una directora de origen británico al comparar la participación de las familias en Inglaterra con la de su centro. Se trata de nuevo de una directora de un CRA que pone en relación su doble experiencia

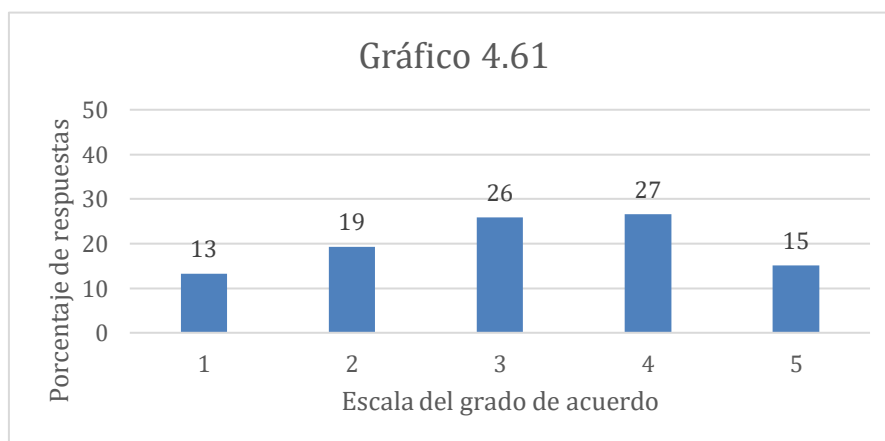
“Yo creo que en Inglaterra hay mucha, mucha más participación familiar. Y aquí, pues claro, depende un poco del centro ¿no? Allí, pues venían madres, padres para sacar a los niños a leer. Entonces, venían una hora a la semana y tenían una lista de los alumnos de clase y los sacaban a que leyeran en voz alta. Pues cosas pequeñas así, actuaciones que iban a hacer.”
D24/M/CRA/R

G) La relación con los ayuntamientos y entidades locales

Las entidades locales desempeñan un papel importante, cada vez mayor en la actividad educativa, aunque no cuenten con competencias específicas. Los ayuntamientos tienen responsabilidades en el mantenimiento de los edificios de los centros de Infantil y Primaria y de ellos depende el servicio y el personal de limpieza y de conserjería (oficiales de mantenimiento). No todos los ayuntamientos muestran la misma preocupación y no todos ellos tienen los mismos recursos para atender a los centros.

Algunos ayuntamientos colaboran con los centros educativos y aportan recursos y programas durante todo el curso como el PíEE del Ayuntamiento de Zaragoza. Los ayuntamientos con más recursos promueven programas culturales que ofrecen a los centros en horario escolar y extraescolar. También las comarcas y las diputaciones ofrecen servicios. Hay tantas entidades locales que no podemos enumerar todos los servicios y programas educativos que promueven o en los que se encuentran implicados.

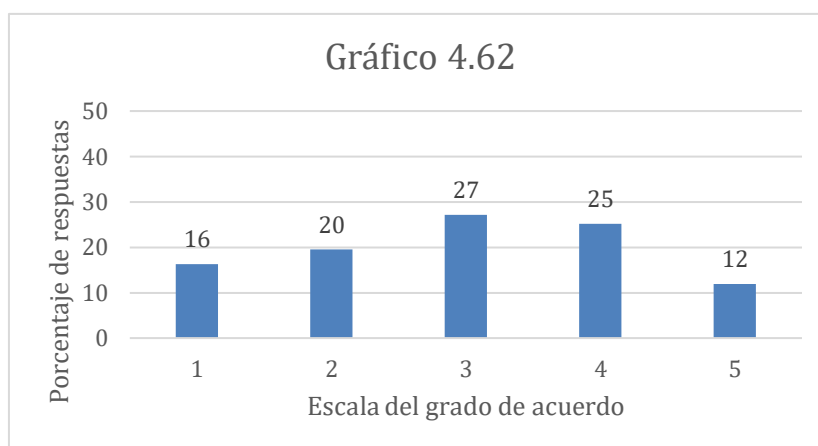
En la encuesta también planteamos, como hemos ido viendo, **el apoyo que perciben los miembros del equipo directivo de los municipios**. Las respuestas están representadas en el **gráfico 4.61**. Como podemos comprobar las proporciones siguen variando significativamente, la suma de los que se muestran de acuerdo llega solo al 42%, la más baja hasta ahora de la serie, y alejada de los valores de docentes y alumnado, también de las familias. Y la discrepancia sube a un 32%. Como vemos hay una tendencia a la dispersión de las respuestas. Podemos interpretar que una buena parte de los directivos no se sienten suficientemente apoyados por los municipios, en una clara diferencia con respecto al resto de los sectores.



Fuente: Elaboración propia.



De nuevo, vamos a comprobar los cambios que se producen en las opiniones de nuestros encuestados cuando lo que se les plantea es **el reconocimiento y la valoración de los representantes de los municipios**. En el gráfico siguiente, el **4.62** hemos representado sus repuestas. Los directivos que muestran su acuerdo pasan del 42% al 37%, lo que nos indica que solo uno de cada tres se siente reconocido y valorado por los representantes municipales. En la misma línea, hay una gran dispersión en las respuestas, lo que nos indica una gran disparidad de opiniones y asimismo una gran diversidad de visiones y realidades.



Fuente: Elaboración propia.

Lo que sí queremos recoger es la opinión de los directivos sobre su relación con estas entidades que forman parte también de la Administración. Como vemos en los cuatro casos que apuntamos a continuación, de ámbito rural o semiurbano, las valoraciones son positivas con fácil acceso a las alcaldías e incluso con reuniones frecuentes.

“[...] con el ayuntamiento la relación es muy positiva, también es verdad que con las personas que hay ahora a cargo del ayuntamiento es relativamente sencillo tener ese acceso.”
D1/H/CEIP/SU

“[...] bastante buena, más que nada, porque, claro, el centro, al ser un CPI es del ayuntamiento. Entonces la concejalía del ayuntamiento tiene que abordar todo lo que es la limpieza, reparaciones... Entonces, nosotros siempre pedimos muchas cosas y al ser un municipio pequeño nos dan lo que pueden. Entonces estamos ahí en ese sentido de comprensión y con el resto de la comunidad pues tenemos asociaciones que a veces han venido aquí a colaborar o el centro de interpretación de Ramón y Cajal, pues siempre nos abren las puertas.”
D7/M/CPI/R

“Muy buena, igual. Nosotros hacemos reuniones periódicas con los alcaldes, si toca de manera individual, porque hay que decir algo a algún Ayuntamiento pues... Pero normalmente nos juntamos, incluso intentamos hacer cosas en común con los tres pueblos.” D19/M/CRA/R

“Nuestros alcaldes muy bien. Digo alcaldes y alcaldesas, igual me da. Todo lo que le pedimos, les pedimos a todos y la verdad es que están muy encima, sí, esto es lo bueno de... [risas] Una de las cosas buenas de la escuela rural. [...] la verdad es que sí que se involucran los ayuntamientos pues con la escuela, por lo menos en las seis localidades en las que estamos nosotros queja ninguna.” D23/M/CRA/R

En las grandes ciudades la relación se establece con la Junta de Distrito, pero parece que esté condicionada a la persona que desde la Junta desempeña la responsabilidad. Si tiene interés la relación es fluida, dinamiza y moviliza recursos que favorecen a los centros, sin embargo,



puede ser también lo contrario, alguien desconocido y despreocupado por la educación. En estos fragmentos recogemos las dos situaciones.

“En los últimos tres años hemos tenido a una responsable del PSOE que era mujer que se involucró muchísimo desde la pandemia. De tal forma que vino al centro, se entrevistó con nosotros, nos preguntó las necesidades, nos ofreció oportunidades, nos convocó, hizo incluso una reunión de inicio de curso con la directora provincial y los directores de los institutos del distrito... Y durante tres años fue una maravilla porque te sentías participe, pero se fue el año pasado. Ahora hay otra persona que no se ha presentado, no sabemos quién es. Antes de ella nada, y después de ella nada.” D2/H/IES/U

“Y luego con la Junta de Distrito no ha habido mucha relación. Es más, en el consejo escolar el representante del Ayuntamiento no apareció en los siete años. Hubo dos personas distintas y no las conocí.” D3/M/IES/U

“[...] concretamente con la Junta de Distrito, pues ha habido poco trato. Con la asociación de vecinos sí que hemos hablado un par de veces, con el instituto, hacemos varias tareas conjuntas, el Centro Sociolaboral también, con un Centro Cultural Comunitario también. O sea, que extendemos lazos con los agentes de la comunidad [...]” D4/H/CEIP/U

En las zonas rurales la relación es más compleja porque hablamos de varios municipios, varios ayuntamientos con regidores de diferentes partidos políticos y con inquietudes educativas diversas. De nuevo se dan todo tipo de situaciones y valoraciones.

“[...] hay Ayuntamientos que colaboran de una forma más activa y nos ponen las cosas fáciles. Y hay otros Ayuntamientos que no nos ponen las cosas tan fáciles.” D10/M/CRA/R

“[...] en cada localidad hay una realidad política diferente ¿vale? Entonces, bueno, pues esto, pues se trata más de los intereses personales, como que hay que poner el foco en lo educativo o en la escuela y en el valor que le damos, tanto por exceso como por defecto, porque también nos ocurre de determinados alcaldes que consideran que pueden entrar a tomar decisiones que no les pertenecen.” D10/M/CRA/R

“[...] de la valoración del Ayuntamiento de turno, porque al final es de turno que tenga de la educación de adultos, pues te lo facilita, o te facilita las cosas o te entorpece las cosas, entonces es menos fluida de lo que a mí me gustaría [...]” D18/M/CPEPA/R

El caso más interesante es el del instituto de la zona rural que ha tomado la iniciativa haciendo propuestas a los ayuntamientos y no al revés. Un proyecto propio que invita a los municipios a proponer actividades en la localidad y el instituto participa favoreciendo la socialización del alumnado, el vínculo y la identidad.

“Con el municipio depende mucho de los pueblos, de las personalidades de los alcaldes. Entonces, cuando los alcaldes han venido de personalidades, de despachos, cerradas, hemos sido muy satélite. Y ahora ellos... ha sido difícil. Ahora hay un alcalde muy de... de bajar al barro y el trabajo es muy cercano. Cuando rompamos con él, volverá a cambiar todo el sistema. Bueno, si no se presenta o ganara otro y entonces vuelves a empezar muy de cero. [...] hay un programa de innovación, que ya es más tradicional que de innovación, que es muy potente y que lo llamamos *Más que pueblo*. Que genera identidad con el territorio. Entonces echamos manos de los alcaldes para que ellos nos digan qué quieren hacer con el pueblo, dónde quieren que participen los chicos y entonces vamos como centro a esas participaciones. Entonces las relaciones se han vuelto muy cercanas. Pero claro, este es un trabajo en el que las relaciones, los intercambios personales, de tanta experiencia, lo facilitan. Porque si no acabas trabajando con el secretario del Ayuntamiento... y entonces fluctuamos todos. Y



cuando cambia un alcalde es vuelta a empezar en el patrón. Pero bueno, nosotros las buscamos. Es que tenemos pueblos que tenemos un niño. O sea, necesitas que te ayude el alcalde, a veces, porque no llama, no sabes qué le ha pasado. ¿Hoy ha llegado el autobús? Cosas tan simples o cambiamos la marquesina que está en un lugar peligroso.” D20/M/IES/R

Esta directora de un CRA se queja de que alcaldes y alcaldesas tiran cada uno para su pueblo y no hay una acción coordinada para mejorar las condiciones de todas las unidades y de todo el alumnado del CRA. Así, quien tiene mejor acceso a las administraciones consigue mejoras, pero solo para su localidad.

“No gustan porque al final, pues eso son intereses políticos y me da igual quien esté porque lo hemos vivido con todos. O sea, que no me pongo en ni un partido ni otro, pero, pero eso que ves que al final lo que tira, lo que tira, no son las necesidades que hay en los centros, sino este alcalde me pide esto o esta alcaldesa, pues venga, pues se lo voy a dar porque es de los míos, no sé. Yo estoy desencantada en este sentido.” D19/M/CRA/R

En los CRA, un factor favorable es que algunos de los docentes vivan en las diferentes localidades de forma que puedan hacer de puente entre los municipios y el equipo directivo.

“[...] tenemos la suerte de que varias compañeras que trabajan como docentes viven en las localidades. Por lo tanto, son compañeras, son madres de alumnado y son habitantes de esas localidades. Entonces la relación es mucho más fácil [...]” D10/M/CRA/R

Por último, queremos recoger un tema que nos parece interesante y que está relacionado con los consejos escolares municipales. Solo un director ha hecho mención a su participación en este órgano y a las dificultades y tensiones que genera la comisión de escolarización en la localidad y entre los centros educativos.

“[...] localidades que tengan comisión de escolarización [...]... eso genera en el centro... Nosotros no lo entendemos así, pero genera en el centro ciertas tiranteces con otros centros. Más concertada/pública, dentro de la pública, bilingüismo/no bilingüismo, dentro del bilingüismo dos centros bilingües, dentro de la misma localidad... es un poco curioso. Pero no, no, nosotros sumamos y realizamos muchas actividades de manera conjunta con todos los centros [...]” D1/H/CEIP/SU

H) La relación con la Administración educativa

Las relaciones con la Administración siempre son complejas, no se pueden reducir a un esquema sencillo como es la relación entre administrador y administrado. La Administración educativa es una organización compleja, de gran envergadura y con una pluralidad de funciones y servicios y responsabilidades.

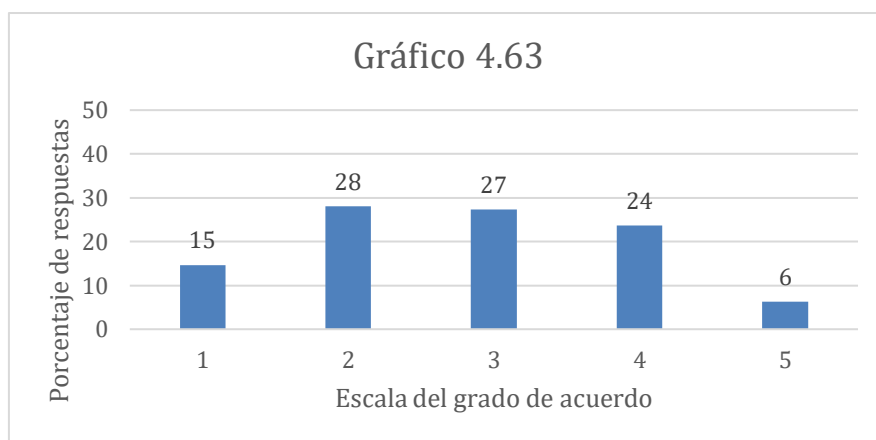
La Administración educativa está encabezada por el Departamento de Educación que en principio aplica unas políticas educativas elegidas en un proceso electoral y rinde cuentas mediante diferentes mecanismos democráticos a la ciudadanía. Se somete al control de las Cortes y de los medios y a la valoración en el siguiente proceso electoral.

Además, hay una cierta confusión y en cierto sentido también desconcierto, ya que una parte del funcionariado que directamente da el servicio educativo, no se identifica como parte de la Administración, mientras que otros miembros de la comunidad escolar no tienen ninguna duda en reconocerles como miembros de la Administración. Otro elemento de confusión de la



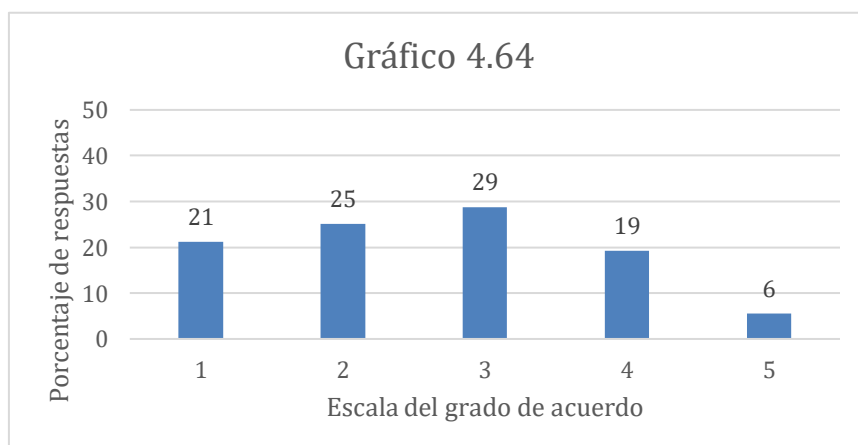
Administración educativa es su doble papel de autoridad y de proveedora de recursos y servicios, es decir, por un lado, establece las condiciones en las que debe organizarse y establecerse la educación, y por otro, es el proveedor del recurso educativo de mayor volumen.

Empezamos de nuevo con los resultados de la encuesta, en esta ocasión la referencia se hacía a **la Administración educativa**. Las respuestas están representadas en el **gráfico 4.63**. Como podemos comprobar las proporciones siguen variando significativamente, el total acuerdo baja al 6% y la suma de los que se muestran de acuerdo llega solo al 30%, la más baja de la serie. Y la discrepancia sube a un 43%. Hay un elevado grupo, el 27% que se mantiene en una posición equidistante y vemos además una enorme dispersión de las respuestas que muestra una gran diversidad y disparidad. Podemos interpretar que una buena parte de los directivos, el 43% no se sienten suficientemente apoyados por la Administración educativa. Otro porcentaje importante, el 30%, sí se sienten respaldados y otro muy significativo, el 27%, no se define.



Fuente: Elaboración propia.

Antes de abordar este tema a través de las entrevistas vamos a ver qué responden los directivos a la cuestión, cuando nos referimos no solo al apoyo sino **al reconocimiento y la valoración de la Administración educativa**. En el **gráfico 4.64** queda recogida la información. Los que muestran su total acuerdo se mantienen en el 6%, pero la suma del grupo de acuerdo baja del 30% al 25% (uno de cada cuatro). Por otra parte, el grupo en desacuerdo pasa del 43% al 46% y crece el número de los que no se definen, un 29%. Como decimos, para profundizar en este tema vamos a volver a las entrevistas y completar la información con sus opiniones, en las que destaca la diversidad.



Fuente: Elaboración propia.



Cuando se habla de la relación con la Administración surgen todo tipo de cuestiones, en primer lugar, está el problema de diferenciar a las personas o a los equipos que forman la llamada Administración, en un sentido institucional. Algunos directivos utilizan de forma indistinta los términos Administración y Departamento, pero no dejan de ser entes difíciles de diferenciar. Hay quien se resiste a incorporar a los centros educativos y sus órganos de dirección y participación como miembros de la Administración. A veces, se tiene la impresión, en el ámbito profesional, por ejemplo, que la Administración son todos aquellos que se encuentran en un orden jerárquico superior, mientras que, para la ciudadanía y las familias, la Administración empieza en la escuela.

“[...] cuando a la Administración le empezas a poner cara de personas, la culpa ya no la tiene la Administración, [...]” D21/M/CEE/U

“[...] la Administración, en general, es como un gigante que va muy lento, pero los engranajes que tiene yo creo que funcionan, es que son personas que están trabajando y a mí cuando me dicen la Administración es que no quiere... digo que no, que de verdad que yo era de esa opinión y no, es que son personas que están haciendo su trabajo y tiene que seguir unos trámites burocráticos que son lentos, sí, farragosos también, que se podrían cambiar, supongo que sí, quien sepa la normativa que la cambie o que la modifique, pero las personas que están ahí trabajando son trabajadores como yo y como tú y como todos, entonces que hacen su trabajo lo mejor que pueden y no creo que tenga ninguna intención de ahorrar dinero ni de no, sino que siguen la normativa que hay, supongo.” D21/M/CEE/U

Nosotros hemos intentado distinguir ámbitos para tener una referencia más concreta, no siempre precisa, es verdad, de qué o quién hablamos. Nos hemos referido a la inspección educativa, a las Unidades de Programas (UP), a los servicios provinciales de educación y a los servicios centrales.

Sí que hemos detectado que hay una diferencia en la percepción que tienen los directivos relacionada con la provincia a la que pertenecen. Los servicios provinciales de educación parecen mejor valorados en algunos territorios y peor en otros. En alguna provincia se habla de un servicio cercano que intenta prestar ayuda a los centros, mientras que en otras la valoración señala aspectos que podrían mejorarse.

En un sentido general, la mayoría de los directivos entienden que la Administración, con sus decisiones, favorece o dificulta la tarea de la dirección.

“También hemos llegado a la conclusión que a los últimos que hay que llamar es a la Administración [risas].” D8/H/CEIP/R

A continuación, nos vamos a extender en los comentarios que hace una directora que muestra un enorme cansancio. Como nos expresa, tiene la percepción de que la Administración solo le traslada problemas, que se añaden a los que ya de por sí tiene en su centro. A su modo de ver, se trataría de dos tareas diferenciadas, las internas y las que le traslada la Administración. En todo caso, cabe destacar algunas cuestiones que nos parecen relevantes para entender su posición. En primer lugar, que un centro tiene ya de por sí una carga importante de gestión. En segundo lugar, que diferencia entre lo que es la actividad interna del centro, la gestión y la actividad que le llega de la Administración, y que a su modo de ver es externa y no tiene que ver con esa gestión interna. En tercer lugar, no se cuestiona que estas tareas que le asigna la Administración no sean necesarias. Y, por último, teniendo en cuenta los ejemplos que pone para ilustrar la realidad, parece que aspectos relacionados con la convivencia (alude al equipo de



convivencia), el plan digital o ciertos informes que no especifica, son tareas que no le correspondería realizarlas a ella.

“[...] mi experiencia con respecto a la Administración, es que la Administración no solo no te facilita, no solo no te soluciona los problemas, sino que te los da continuamente. Continuamente te dificulta tu labor, continuamente te pone problemas en tu labor cotidiana en tu día a día y a todos los niveles. Muchas veces tienes aquí la sensación cuando te lanzan cosas desde arriba de “bueno esta gente, o sea que se piensan que estoy yo aquí en mi despacho esperando a que me digan qué es lo que tengo que hacer, si yo tengo muchísimas tareas a lo largo del día” pero no por nada, sino porque tengo a, en mi caso, 250 personas de las cuales soy responsable todos los días. Y esas 250 personas no solo dan mucha faena, sino que tienen muchas necesidades que tú tienes que intentar solucionar y que tienes que intentar solventar.” D9/M/IES/R

“[...] yo no digo que no sean necesarias. Ojo, ¿Eh? Cuidado. Yo no digo que no sean necesarias, lo serán. Las personas que están por encima de mí, seguro que saben muchísimo más que yo y tienen una perspectiva muchísimo más amplia y todo lo que tú quieras. Yo a lo que voy es que para mí es imposible, es agotador y por eso estoy cansada. Es agotador tener que estar a las dos manos, o sea, tengo que estar aquí porque esta es la gente con la que yo convivo todos los días, pero ahora tengo que estar también aquí porque me está todo el día en la oreja “y ahora tienes que hacer no sé qué y ahora no sé cuántos, ahora el plan digital y ahora el equipo de convivencia y ahora el...”. Y claro, llega un momento que dices “oye, de verdad que ya no, que no me da para más”. Entonces, si hay que hacer todas esas cosas, que insisto, yo no dudo que sea necesario hacerlas, pero... pero no la misma persona o yo por lo menos... pues debe ser que mi capacidad es limitada y entonces no, no puedo atender a todo eso. [...] Lo que yo veo es que yo, si yo quiero hacer lo que quiero hacer con esas 250 personas que es que funcionen bien, que estén lo mejor posible, que consigan sus objetivos, que estén bien atendidos cada uno... Si yo quiero atender a eso para mí es un esfuerzo tremendísimo tener que atender a todo lo demás. Y una de las cosas que más me fastidia es que por tener que hacer todas estas tareas, pues eso burocráticas y todos estos informes y todos estos escritos y todo tal, tal... Ver que de alguna manera tengo que desatender o no puedo estar como yo quiero estar con los que... entonces, eso a mí personalmente me quema mucho. Me quema mucho porque yo entonces me veo en la situación de decir, “¿yo me he presentado directora para esto? No. Me he presentado para esto y si resulta que, por ser directora, esto no lo puedo hacer, pues entonces hasta aquí hemos llegado.” D9/M/IES/R

A modo de contrapunto, incluimos también la opinión de este director que dibuja una situación muy diferente.

“[...] el Servicio Provincial es muy cercano, muy accesible, el servicio de inspección no solamente hace su supervisión, sino que también asesora y acompaña en los procesos de transformación o en el día a día, entonces, yo con la Administración la verdad que no tengo queja. Claro, la Administración toma decisiones y los que estamos por abajo pues nos toca ejecutar, no podemos mucho más, pero bueno, también con la creación de la asociación de Equipos Directivos pues también la distancia con la Administración se ha recortado. Tenemos un intercambio muy fluido y hay algunas cosas que la Administración las escucha y otras no [...]” D1/H/CEIP/SU

Vamos a intentar poner nombre a la Administración, empezamos con la relación con la **inspección educativa**. Ya hemos comentado a lo largo de este capítulo diferentes situaciones en las que se valora la intervención de la inspección educativa. Por supuesto, hemos visto ejemplos



en los que se valora tanto positiva como negativamente. En este apartado vamos a recoger valoraciones más globales. Empezamos con valoraciones positivas en las que destacan su apoyo, su acompañamiento y su implicación y asesoramiento pedagógico.

“[...] yo estoy muy agradecido al inspector, yo creo que ha atinado con nosotros. De hecho, me confesó que de todos los centros que tenía que renovar era el único que había presentado proyecto, porque fui una tarde de enero a verle, a conocerle, a saludar y tal. Y nos ha ayudado, la verdad que mucho, estoy muy agradecido y se lo hemos dicho, se lo hemos dicho. Ahora que cuando nos ha dicho: “esto no está bien”, pues nos lo ha dicho siempre y me parece muy bien que lo haga, [...] Pero es que lo bueno es que te dice, así sí. Pues vale, perfecto. Que eso es lo importante. Eso es hacer bien su trabajo, para aprender hay que decir la alternativa...” D4/H/CEIP/U

“Y gracias a que nuestro inspector nos ha ayudado mucho, que con el inspector tenemos palabras de agradecimiento a su acompañamiento, que tenemos suerte y que otros compañeros del colegio también nos han ayudado y tenemos suerte, que podría ser mucho peor.” D4/H/CEIP/U

“[...] en ese sentido sí que he tenido inspectores excelentes también, muy implicados pedagógicamente, con ganas de consensuar a nivel de todo el barrio, de todos los centros que llevaba y todo, pero esos cambios de inspección yo creo que a veces no son buenos, tanto cambio de inspección respecto al centro porque cuando llegas a trabajar a gusto, un proyecto entre todos, vuelta otra a cambiar.” D5/M/CEIP/U

“[...] con inspección sí, siempre ha habido apoyo de los inspectores que han pasado por el cole. A veces se pinta a inspección como los malos de la película, pero yo siempre salgo de defenderlos porque es que siempre ha sido el apoyo que hemos... que hemos tenido. En ese aspecto nunca hemos tenido problemas.” D8/H/CEIP/R

“Bueno, con inspección yo la experiencia que he tenido hasta ahora ha sido buena y cuando nos han tenido que llamar la atención nos han llamado la atención. Hemos corregido, cuando les hemos pedido colaboración, nos han ayudado. Este año tenemos inspectora nueva y no puedo valorarla, vale, simplemente veo que de momento ayudarnos no nos ayuda. No sé por qué, porque es nueva o lo que sea, pero hasta ahora había sido buena” D7/M/CPI/R

“[...] inspección a través de la inspectora que tenemos de referencia y a través del servicio de inspección en general, muy cercano. Pero te puedo decir que en la mayoría de los centros de nuestra provincia es muy cercana la relación. No tiene nada que ver con Zaragoza, nada que ver.” D15/M/CPEPA/U

“[...] he de decir, que el inspector que me nombró fue absolutamente paternal ¿no? Paternal en el acompañamiento, pues mi transición no existió con el director anterior, con la directora anterior, ella, para cerrar fases cogió un sabático. Entonces desapareció ella y su equipo. Con lo cual, fue el inspector el que casi recibía mis llamadas a diario o yo las suyas y así, se fue Cestirando del hilo para hacer la construcción de la nueva dirección.” D20/M/IES/R

“[...] tenemos la suerte de tener un encanto de inspector al que le estaré eternamente agradecida porque es que cada vez que le llamo, es un encanto de persona que es [nombre]. Todo lo que le pregunto, todas las dudas que tengo, tiene una paciencia exquisita y nos ayuda muchísimo y que además todo lo que le proponemos le parece, le parece bien, con lo cual tenemos, vamos ahí el 100% ganado [...]” D21/M/CEE/U

Pero también hay valoraciones menos positivas, que echan en falta un mayor conocimiento del centro para poder asesorar. Una inspección que además de entrar en el despacho a revisar



las plantillas o el DOC, pasee por el centro, entre en las aulas, conozca las dinámicas para al final ayudar y resolver dificultades.

“Tendría que haber no una presencia fiscalizadora, sino una presencia concedora de la situación. Que yo creo que en mi caso desde luego yo adolezco de ello.” D2/H/IES/U

“[...] yo lo que echo de menos es una inspección que sea más cercana, más cercana en el conocimiento. Para que cuando me surja una dificultad sepas de lo que te estoy hablando.” D2/H/IES/U

“Esa parte tan importante de la inspección, que es ir al centro, ver cómo funciona el centro porque es muy difícil desde un centro como el mío que no estás allí todo el día, saber cómo funciona y si no sabes cómo funciona luego no puedes asesorar, ni puedes ayudar en nada.” D3/M/IES/U

Nos llama la atención que precisamente en una provincia en concreto varios directivos señalan la falta de uniformidad o unidad de criterio de la inspección. Cuando escuchamos el comentario por segunda vez, pedimos a la directora que nos pusiera algún ejemplo para entender mejor a qué se referían.

Podemos entender que el desempeño de un puesto determinado, como la inspección, esté condicionado en ciertos aspectos por la personalidad, el carácter o la formación, pero creemos que una cierta unidad de criterios se debería mantener.

“Yo lo que veo en el servicio de inspección en la provincia, en la que tengo, está mi centro, que no hay homogeneidad ni uniformidad en el mensaje ni en la gestión que se hace en los centros. En función del inspector que te toca de referencia, el mensaje es uno o la interpretación de la norma es una. Yo desde el principio, porque aparte nos reunimos en su momento con la jefatura de inspección, tres directores le pedimos expresamente esta uniformidad en el mensaje que se manda a los centros.” D17/H/IES/U

“[...] lo de inspección habría que también nombrarlo a lo mejor como un caso aparte, pero si tienes alguna pregunta... el hecho de que no todos vayan por la misma línea, no, entonces unos te dicen una cosa, otros te dicen otra, pero bueno, yo como tengo a esta en concreto, pues yo hago lo que ella me dice y si le preguntamos lo que sea, nos contesta, ella nos pide que... la relación es buena, la verdad.” D23/M/CRA/R

“[...] por ejemplo, con lo de la jornada de los de 55 [años] que no dieron instrucciones claras. A unos les decían una cosa, a otros, les decían otra. Con esto de... bueno con esto de la LOMLOE, pues con las programaciones y demás, lo mismo. A unos les dieron un esquema, a otros no, entonces pues bueno sí que tendría que tener una directriz clara y para todos igual, buena, mala, pero la misma para todos.” D23/M/CRA/R

Como vemos, hay aspectos como determinadas instrucciones o directrices que varían sustancialmente. Algo que en principio no parece adecuado.

Esta directora matiza que la relación con la inspectora del centro es muy buena y que desempeña una tarea de ayuda y orientación. Sin embargo, la relación con la jefatura de la inspección provincial no es igual porque los asuntos que abordan son más polémicos, entre ellos las sustituciones, el número de grupos y el cupo.

“Desde el servicio de inspección, que quizás es con el que más trato tenemos, más continuado por los diferentes problemas que nos van surgiendo y que buscamos ahí, en nuestra inspectora en concreto, pues su ayuda, su orientación, la relación muy buena. También es verdad



que pues, estamos en contacto con el inspector jefe, con la inspectora adjunta. Entonces claro, con ellos y que tratamos asuntos, pues un poco más peliagudos como pueden ser las sustituciones o los grupos. Y ahí, pues no responden a nuestras necesidades de la misma forma que la inspectora, que puede tomar decisiones más sencillas y más cercanas.”
D10/M/CRA/R

Hay quien se muestra más comprensivo y considera que, al igual que en los centros, en el servicio de inspección andan escasos de personal y no llegan a cubrir las necesidades y demandas de los centros.

“Pues entendemos que ahí falta gente también. Yo he hablado con algunos inspectores y qué más quisieran que poder cogerme el teléfono, yo no les echo la culpa, pero yo necesito que cuando llamamos los centros a mí me coja alguien el teléfono y si no es mi inspector sea un inspector de guardia que tenga potestad para decidir. Y que su decisión, pues sea en la que yo me pueda basar.” D12/H/CRA/R

Este director de un CPI plantea que un proyecto de la envergadura de los centros integrados requiere de una planificación e implementación adecuada, con los recursos necesarios. Entiende que a veces las decisiones pasan de un nivel a otro de la Administración sin que se asuma la responsabilidad y se tomen las decisiones oportunas. Considera que el modelo de centro integrado es un buen modelo educativo si cuenta con los recursos adecuados.

“[...] no se puede plantear un proyecto tan grande como el de los centros integrados si no hay una previsión, de verdad, de implantación completa con, con todo, con recursos de infraestructura y humanos. Entonces claro, esto... es todo, una jerarquía, ¿no? Servicio Provincial depende de lo que les dicen arriba y arriba, ya es un tema que ya se trasciende a nosotros ¿no? Sí que es verdad que es un recurso también muy cómodo decir... echar los balones fuera. ¡No, no, esto no depende de mí! ¿no? No sé, hasta qué punto, en algunos momentos, es así, de verdad, o es un recurso fácil para decir no, no, es que esto no depende de mí.”
D11/H/CPI/U

“[...] yo creo que este centro, lo mismo que otros centros, no nos hemos visto muy bien tratados en algunos aspectos ¿Por qué? A ver, porque ha faltado recursos. Tú planteas un proyecto como este, una idea como esta que es fabulosa, pero tienes que tener una previsión de que para esto necesito esto, esto y esto y al final acaba siendo lo mismo por falta de dinero no se han podido desarrollar según qué cosas. O sea, yo... [...] he comparado... digo, vamos a ver, un alumno de Infantil, me da igual de Infantil, de Primaria, de Secundaria, en un centro... Colegio, centro de Infantil y Primaria, de un CPI y un alumno de Secundaria con un CPI. ¿Qué cosas ha ganado y qué cosas ha perdido? Pues bueno, pues entonces a enumerar, por decirte alguna, el alumno de aquí de Primaria no tiene aula de Música, se ha tenido que reconvertir a un aula normal, la biblioteca se ha cancelado porque hemos tenido que reconvertirla en un aula, la sala de usos múltiples -donde se hacen talleres, actividades, teatro, tal-, también. El de Secundaria no tiene unas instalaciones deportivas como tiene el del Instituto tal. Entonces, todo ese tipo de cosas al final se han ido perdiendo. Quiero decir, con todo, que la idea es fabulosa, a mí el proyecto de centro integrado me parece, inicialmente, una idea muy buena, pero yo creo que la Administración y, ahí viene un poco el colofón de mi comentario, la Administración o se ha visto pillada en cuanto a la planificación o no sé qué ha podido pasar ahí. Pero desde luego, no es lo mismo planificar una cosa y a la par, tener previstas una serie de recursos para poder llevar a cabo el proyecto que para mí se ha quedado ahí un poco, un poco incompleto, ¿no? Entonces, yo creo que en ese sentido la Administración, para mí, no hemos tenido un trato del todo correcto o adecuado.” D11/H/CPI/U



Un tema importante que apuntan varios entrevistados es el problema de las sustituciones de las personas que forman parte del equipo directivo y están de baja en la zona rural. Si solo se sustituye en el horario docente, entonces el resto de los miembros del equipo tiene que realizar la tarea de su compañero de baja en su propio horario y si ya se considera insuficiente el tiempo disponible, lo único que les queda es sacarlo de su tiempo personal, no de su tiempo laboral. Por razones que desconocemos las sustituciones de los cargos directivos no se cubren en su totalidad, en particular no se sustituyen las horas de despacho, lo que supone un agravio comparativo con otros centros urbanos que cuentan con una sustitución *full time*.

“No se nos cubren las plazas. Es un problema de todos, por supuesto también de los colegios grandes, pero yo ahora tengo a la secretaria de baja, va a ser una baja larga y a mí solo me han cubierto las 15 horas de docencia, las 10 horas de despacho no me las han cubierto. Mis circunstancias personales, acabo de incorporarme, después de un periodo de maternidad, yo tengo también 5 horas a la semana de lactancia, que tampoco se me han cubierto. Por lo tanto, ya estamos en unas menos 15 horas de personal.” D10/M/CRA/R

“[...] el tener que sacar la misma faena con menos personas, al final, pues claro, entiendo que haya mucha gente que esté pues quemándose de estar en el cargo porque, pues quizá no se reconozca la labor, ya no por parte de los compañeros y de la comunidad educativa, que yo sí que siento que se me valora a mí a nivel personal y a mi equipo, sino por parte de la Administración...” D10/M/CRA/R

De nuevo nos encontramos con los cupos en el aspecto que tiene que ver ahora con la negociación con la Administración.

“[...] la parte de negociación de cupos, plantillas, todo eso, a mí me parecía un mercado persa, vamos, tremendo. [...] cuando lo lógico es que estuviese todo abiertamente, muy claro a sindicatos, a profesores, a equipos directivos, a todos, decir, a ver, tienes este alumnado, tienes este profesorado y te corresponde esto y se ha acabado. Algo más objetivo y más ecuánime.” D5/M/CEIP/U

Otro problema relacionado es la sustitución de las bajas, ya sea del personal auxiliar o del personal no docente, en este último caso dependiente del ayuntamiento, si no se cubren, son los miembros del equipo directivo los que tienen que asumir su tarea. Si la baja es prolongada... la acumulación de trabajo se extiende.

“No puede ser que esté de baja la auxiliar de educación especial y le cueste una semana firmar y hacerse el reconocimiento.” D4/H/CEIP/U

“No puede ser que no se cubran bajas de personal no docente, no puede ser que el colegio esté abierto a unas horas en las que no haya un oficial de mantenimiento, esto es, del ayuntamiento. Y eso sucede.” D4/H/CEIP/U

Sobre el **Servicio Provincial**, empezamos con esta directora que hace una valoración muy positiva y que pertenece a una de las provincias menos pobladas.

“[...] el Servicio Provincial de [*nombre de la provincia*] y que nosotros consideramos que las relaciones son buenas y son muy accesibles.” D10/M/CRA/R

También hay críticas a la gestión de los Servicios Provinciales, en este fragmento hace referencia a las adjudicaciones de plazas de profesorado de comienzo de curso. Precisamente fue su primer año como director y la sensación fue muy negativa, los listados estaban llenos de errores y la consecuencia fue que el profesorado interino se incorporó con bastante retraso.



“Hay cosas que funcionan muy mal en la Administración. El año pasado las adjudicaciones de profesorado fue dantesco, o sea, no salía, salía por otra especialidad, venía quien no tenía que venir. Eso no puede ser.” D4/H/CEIP/U

En cuanto a la Unidad de Programas, también encontramos dos posiciones diferenciadas, por un lado, la queja de que el alumnado que tiene reconocido una atención complementaria por parte de un auxiliar no la recibe.

“[...] en la Unidad de Programas, la sección de atención a la diversidad porque nos sentimos maltratados, es que hay niños que tienen reconocido en la resolución el derecho de atención educativa complementaria y no la están recibiendo, y eso es muy grave porque el derecho del menor debe prevalecer.” D4/H/CEIP/U

Y por otro, la cercanía y la disposición a colaborar.

“[...] asesores que trabajan en el Servicio Provincial la verdad es que bien, o sea tanto, los responsables de educación especial, como de diferentes programas. La verdad es que se tiene una relación cercana, nos conocemos, nos ponemos cara en las diferentes reuniones que vamos teniendo, entonces, pues, están dispuestos. Otra cosa es que las decisiones no sean ellos los que puedan tomarlas, porque muchas veces nos remiten a gente de arriba, viene de Dirección General.” D10/M/CRA/R

Y sobre los servicios centrales, las direcciones generales... los comentarios indican la percepción de que se encuentran muy alejados, algo que no es bueno ni para la Administración ni para los centros. E incluso el comentario de una cierta discrepancia entre este nivel y el provincial que no debería darse.

“[...] las direcciones generales, pues es que están alejadas, están muy lejos. Están muy lejos. [...] Son inaccesibles prácticamente.” D3/M/IES/U

“Y Dirección General sí que, para mí, no sé si en Zaragoza tendrán la misma sensación, pero Dirección General es como un ente superior que es el que decide entonces por [*nombre de la provincia*] pasa así un poco de refilón el viento y a nosotros nos llega así, un coletazo, y arriba, pues se ha decidido lo que se ha decidido. Esa es la sensación que tengo, que incluso a veces desde el Servicio Provincial de [*localidad*] nos manifiestan que ellos no opinan en la línea de Dirección General.” D10/M/CRA/R

Esta directora además hace un balance de la relación entre el asociacionismo de los directivos y la Administración educativa. Su visión es reivindicativa, en los temas que vienen planteando, no han conseguido avanzar. Entre las reclamaciones señala el retraso en los libramientos económicos para el funcionamiento de los centros y las sustituciones del personal de administración y servicios.

“De la misma manera que también las relaciones de esas asociaciones con la Administración, pues siendo o reconociendo el valor de que lógicamente se tenga contacto... Pero esa sensación de que te estoy diciendo lo mismo año tras año, tras año, tras año y esto sigue sin solucionarse. Ya no te voy a ir, pues eso a los grandes temas, que planteamos a la Administración. El tema económico que aquí funcionamos a salto de mata sin saber con qué presupuesto contamos, sin que nos ingresen los libramientos... El tema de Función Pública, de la sustitución del personal de administración y servicios, que hay unos procesos larguísima, infumables, que redundan siempre en perjuicio para los centros. Todos estos problemas que perjudican el quehacer diario de los centros, no son de este año ni del pasado ni del otro, yo llevo con estos temas en todas las reuniones con la Administración, desde que yo entré en la dirección y han pasado nueve años y no se ha solucionado nada, es más, vamos a peor. Claro,



son temas que te impiden o que te dificulta el funcionamiento. Y, sin embargo, son temas que debería solucionar la Administración. Pero que están sin solucionar y que lo sufrimos nosotros, en primera instancia.” D9/M/IES/R

También desde otros ámbitos hay plena coincidencia, esta directora de un CRA plantea exactamente las dos mismas dificultades: el libramiento de recursos económicos para el funcionamiento del centro, las sustituciones y la falta de personal.

“[...] si no nos hacen el libramiento al que ya tenemos derecho, que ya fue aprobado en el curso pasado. Entonces, principales problemas, en el nivel económico. Y luego, sobre todo, el tema de las sustituciones y el personal. O sea, creo que son los dos grandes problemas a los que si me dices a día de hoy a qué me tengo que enfrentar, son esos dos.” D10/M/CRA/R

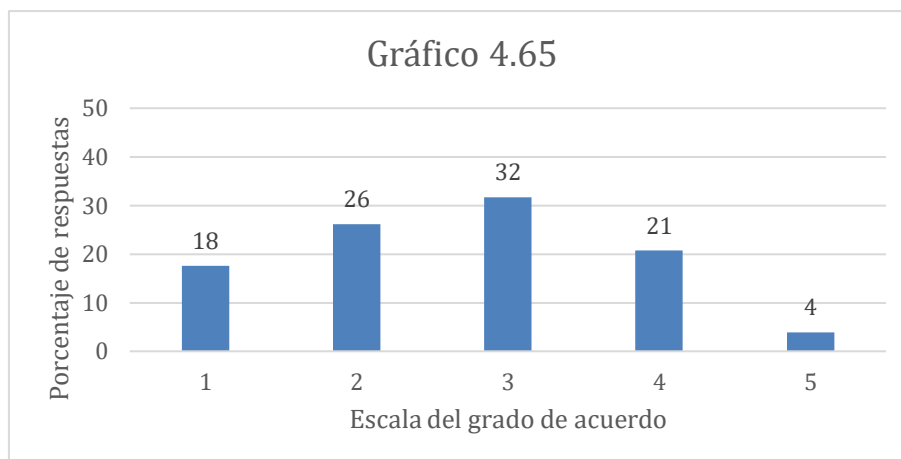
Esta directora, por su parte, enumera algunas dificultades más, la falta de auxiliares, la gestión de las cocinas y en particular las sustituciones, de nuevo, pero en esta ocasión, del personal de cocina.

“[...] hay situaciones de verdad que tienes niños a lo mejor que una silla de ruedas y que tienes que dentro de un aula es que es imposible. Yo veo bien la inclusión, pero con recursos. Al final la gente se quema. Tema de cocina... los cocineros para sustituirlos pues es una locura. Bueno, que quede entre tú y yo, pero yo he hecho de cocinera este año. Claro, es que no te compensa, al final, sabes que no te compensa coger, tienes que coger una persona que tenga el título de cocinera, si no económicamente, no te lo reembolsan. Hace unos años cogió la baja la cocinera y tuvimos que asumir el centro, pues los gastos de una persona y como esa persona no tenía el bachiller y no era cocinera, no nos devolvieron ese dinero. Entonces, claro, dices ostras, al final vas haciendo trampas, me falta un día y hago yo la comida. Con una mamá ayudándome.” D19/M/CRA/R

Para terminar este apartado, que consideramos muy importante para el informe, vamos a incluir una serie de preguntas que aparecían agrupadas en la encuesta, precisamente bajo el epígrafe de relaciones con la Administración. Se trata de siete preguntas que intentan aclarar algunos de los aspectos que hemos visto y sobre todo de dimensionar algunas de las valoraciones recogidas en las entrevistas.

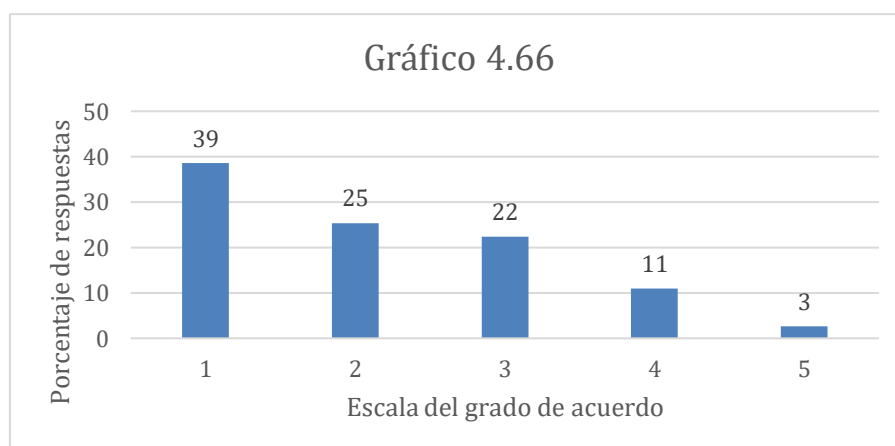
En general, como vamos a comprobar en la serie, y en la misma línea de las entrevistas, los encuestados mantiene una actitud crítica que van matizando según la presentación de la pregunta. En todo caso, señalar que hay una importante dispersión respecto de la media. Y que, de forma significativa, a veces las respuestas se concentran en una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La primera cuestión que incorporamos es la que responde a la pregunta: **“El equipo directivo siente el apoyo y respaldo de la Administración educativa”**. Las respuestas se incorporan en el **gráfico 4.65**. Como vemos las columnas se escoran hacia el lado del desacuerdo, un 44%. Hay un porcentaje importante que se concentra en una posición indefinida, el 32%. Y un 25%, uno de cada cuatro que indica que sí se siente apoyado y respaldado por la Administración. En este caso, la desviación típica es de 1,11, lo que nos da a entender un menor grado de consenso. Como vemos, aunque predomina el desacuerdo, hay sectores de los equipos directivos bastante menos críticos.



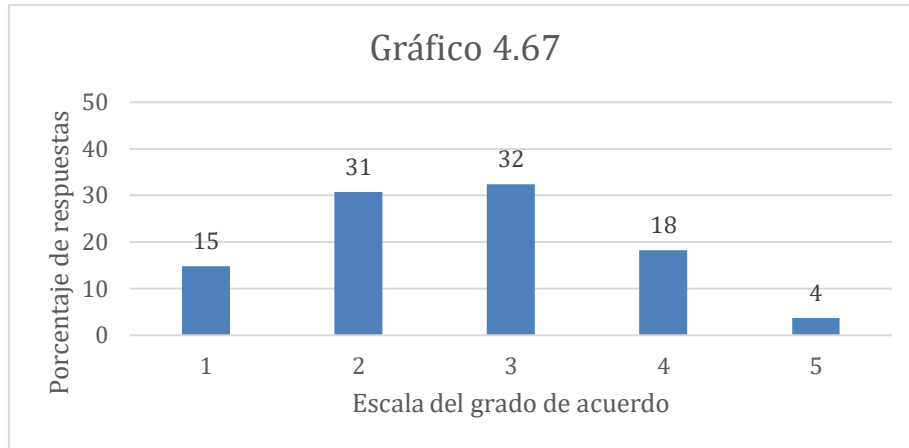
Fuente: Elaboración propia.

La segunda cuestión de esta serie es: **“La Administración educativa tiene en cuenta las características específicas de nuestro proyecto en la asignación de recursos”**. En este caso, representado en el **gráfico 4.66**, aparece completamente inclinada la representación hacia el desacuerdo, el 64%, con un 22% en una posición de indefinición. De nuevo hay un mayor grado de dispersión respecto a la media, con una desviación típica de 1,13. Entendemos, como hemos visto a lo largo del texto, que algunas de las quejas se dirigen a que las políticas públicas no diferencian las necesidades que se generan en los diferentes contextos y que la asignación de cupos y otros recursos se rige por unidades y alumnado y no tiene en cuenta las características del alumnado, particularmente si se trata de población vulnerable. Entendemos que los directivos respaldan una asignación de recursos que tenga en cuenta las características de los centros y sus necesidades diferenciadas.



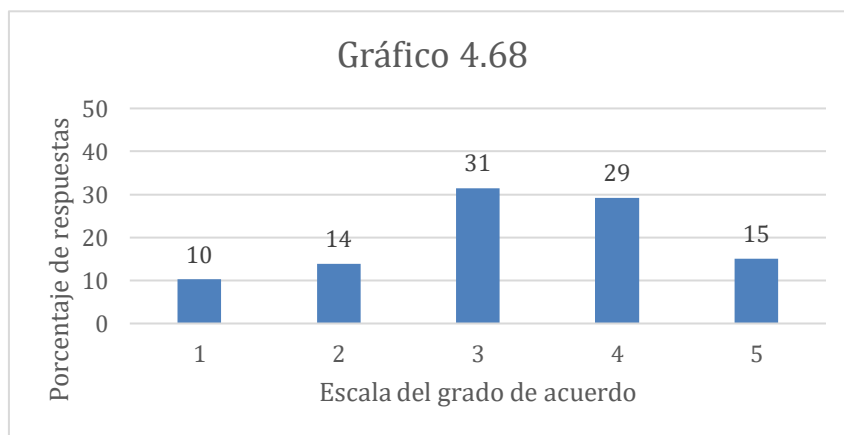
Fuente: Elaboración propia.

La tercera de las preguntas se refiere a las instrucciones que envía la Administración, el texto literal es el siguiente: **“La Administración educativa aporta instrucciones claras en los aspectos fundamentales de la gestión”**. El **gráfico 4.67** nos informa de las respuestas. Como vemos, de nuevo cambia el reparto y la forma de la figura, ahora la respuesta de indefinición es la mayoritaria, el 32%, uno de cada tres, aunque el nivel de desacuerdo sigue siendo mayoritario, el 46%. Entendemos que hay instrucciones claras en algunos momentos y en otros no, de ahí la disparidad de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia.

La cuarta pregunta estaba dirigida al seguimiento de la Inspección de Educación. El texto propuesto es el siguiente: **“La Inspección de Educación hace un seguimiento adecuado del desempeño del equipo directivo y de los proyectos de centro”**. El gráfico 4.68 nos muestra las respuestas. Como podemos ver, el acuerdo aquí es mayor, aunque el 31% sigue en una posición de indefinición. Un 24% se posiciona en un claro desacuerdo y un 44% en el extremo contrario. El 31% de indefinición en todo caso señala que hay una parte del seguimiento que es adecuada y otra parte no. Como se desprende también de las entrevistas la inspección goza, dentro de la Administración educativa de un mayor reconocimiento, aunque uno de cada cuatro no lo ve así y muestra con su discrepancia que hay un margen de mejora en cuanto al seguimiento que realizan.

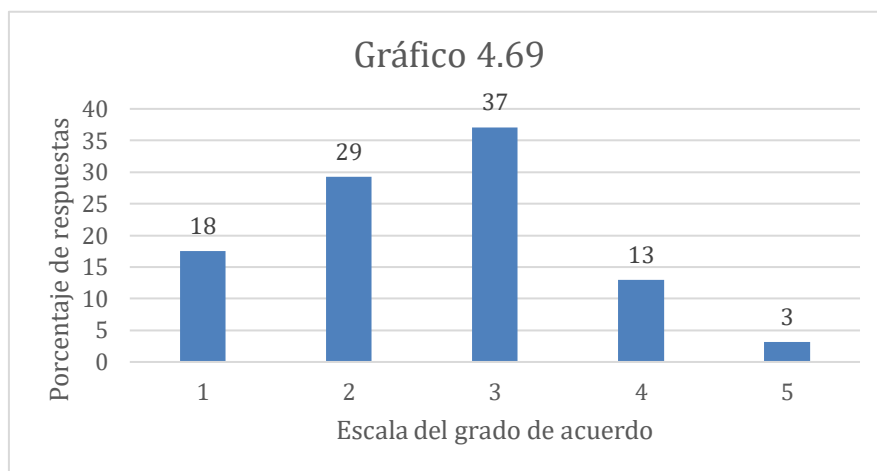


Fuente: Elaboración propia.

La quinta cuestión planteada es la siguiente: **“las reuniones con la Administración, a las que somos convocados, son provechosas y útiles”**. Como vemos en el gráfico 4.69, la columna que no hace valoración, ni de acuerdo ni en desacuerdo es la más indicada, el 37%, aunque si sumamos las valoraciones en desacuerdo, llegan hasta el 47%, casi la mitad. Podemos entender que para los directivos no hay una buena gestión de las reuniones convocadas por la Administración y que su valoración es negativa respecto a su utilidad. Ya hemos visto que en algunas entrevistas nos indicaban que no siempre se abordan temas de interés para todos los directivos



que se convocan, en ocasiones hay mucha diversidad y no todos los temas tratados afectan a los diferentes tipos de centros.

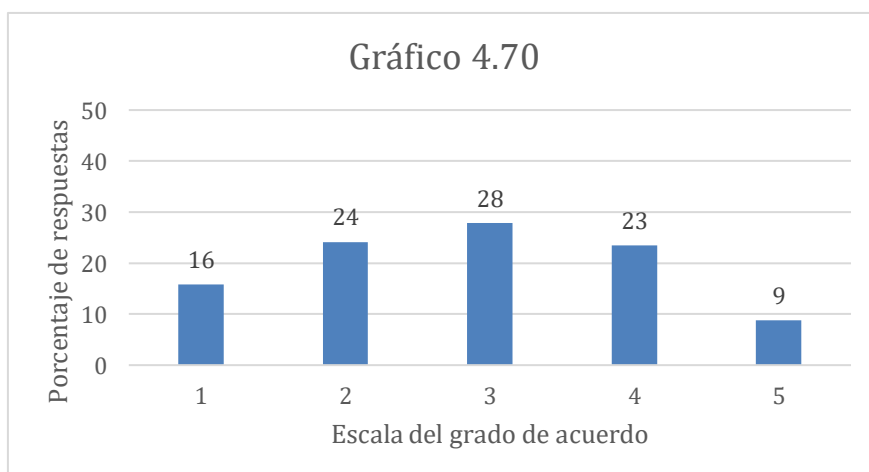


Fuente: Elaboración propia.

Precisamente sobre este tema opinaba un director de la zona rural que debe desplazarse para acudir a las reuniones convocadas por la Administración, diciendo:

“Ir a una reunión en Zaragoza en la que solo se habla del conserje, que no tenemos, de problemas de comedor, de los auxiliares de vamos... que dependen del Ayuntamiento. No me acuerdo ni cómo se llama el puesto, en fin, pues es... Pues, es que te pegas dos horas y te pierdes una mañana entera. Si yo tengo la mañana de despacho, no me sustituye nadie, sino que la faena me la llevo a la tarde y la puedo hacer en casa, pero si no me tienen que sustituir y eso es un trastorno grande. Entonces a ver las temáticas de las reuniones de inicio de curso de equipos directivos entiendo que deberían ir por otro lado.” D12/H/CRA/R

La sexta pregunta aborda el tema de las sustituciones, literalmente les proponíamos: **“El sistema de gestión de las sustituciones del profesorado funciona adecuadamente”**. De nuevo nos encontramos, en el **gráfico 4.70**, con una gran dispersión, una desviación típica de 1,20 y también la proporción mayor se sitúa en el valor más indefinido con un 28%. La suma de desacuerdo es de un 40% y la de acuerdo de un 32%. Como vemos, en general en este tema hay un escaso consenso, aunque podemos presuponer que depende del tipo de centro y es posible también que dependa de la agilidad con la que se actúe en cada provincia.

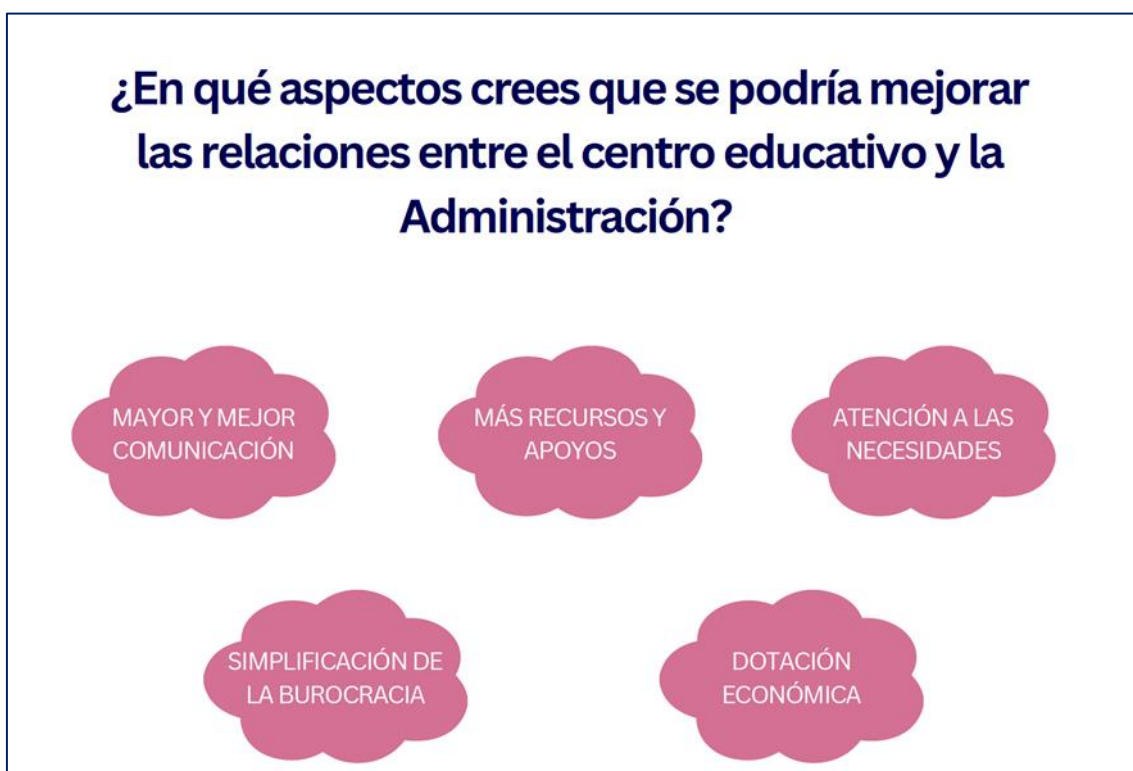


Fuente: Elaboración propia.



La séptima y última cuestión de esta serie es una pregunta con respuesta abierta. Para una mejor interpretación, hemos agrupado las respuestas en cinco grandes bloques. La pregunta era la siguiente: “¿En qué aspectos crees que se podría mejorar las relaciones entre el centro educativo y la Administración?”. En la siguiente imagen, recogemos sintetizadas las respuestas más repetidas:

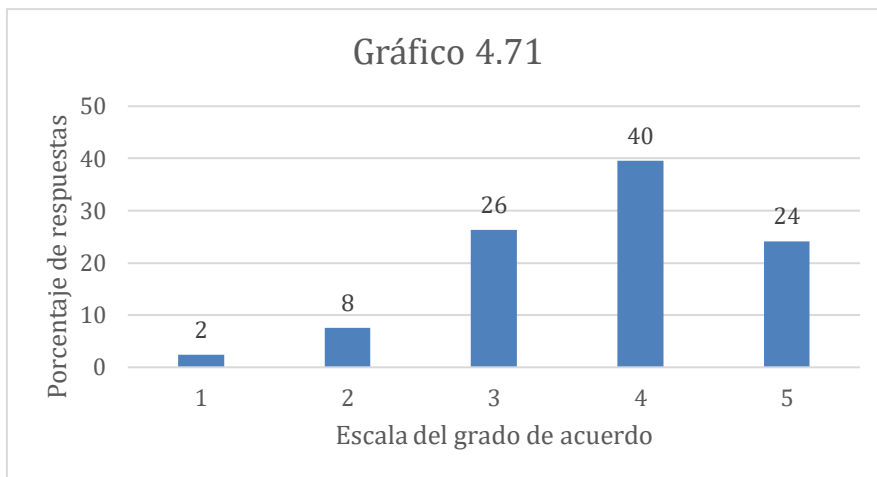
- Incrementar y mejorar la comunicación.
- Disponer de mayores recursos y apoyos.
- Una mayor atención a las necesidades.
- Simplificar la burocracia.
- Una mayor dotación económica.



Fuente: Elaboración propia.

1) La imagen del centro

Para terminar este apartado hemos querido incluir un aspecto de reciente incorporación a los centros educativos, como es la imagen que se traslada al exterior. En la encuesta proponíamos el siguiente texto para que mostraran su nivel de acuerdo: “**El equipo directivo tiene un plan específico para la promoción de la imagen externa del centro**”. Las respuestas estas recogidas en el **gráfico 4.71**. Como podemos ver hay un importante número de directivos, y por tanto de centros, que han incorporado a su tarea la promoción de la imagen del centro, hay un 40% que muestra un acuerdo alto y un 24% de total acuerdo, lo que supone que al menos un 64% de los directivos tienen un proyecto más o menos explícito



Fuente: Elaboración propia.



4.11. Los incentivos

Para muchos, una de las cuestiones fundamentales en el tratamiento del problema de la falta de candidaturas a la dirección de los centros tiene que ver con la falta o insuficiencia de incentivos. Como hemos visto en el marco teórico, los incentivos principales son económicos, aunque también hay compensaciones en la puntuación para los concursos de traslado y la reducción de horario de docencia en el centro.

Antes de empezar queremos señalar la importancia del compromiso educativo, un aspecto que ya hemos visto entre las motivaciones. El compromiso educativo lleva a que una parte de la compensación, al menos así lo expresa algún director, tiene que ver con la satisfacción derivada de los logros alcanzados durante el desempeño y lo expresa hasta en dos ocasiones a lo largo de la entrevista. Destacamos además que entre los que piensan de esta forma se encuentran directivos de diferentes tipos de centros (CEIP; IES y CPI) y de distintos entornos (rural, semiurbano y urbano).

“Voy a ser muy claro ¿sabes cuál es el mayor incentivo que hay? Ver que el centro funciona.” D1/H/CEIP/SU

“[...] yo quiero que mi cole sea un poquito mejor cada día. Entonces ¿qué reconocimiento? Yo ver que cada día nuestro cole funciona un poquito mejor, que se van consiguiendo cosas, [...]” D1/H/CEIP/SU

“[*incentivos*] De retos y de metas que te propones. Yo quiero hacerlo porque creo que el centro va a funcionar mejor...” D3/M/IES/U

“Los únicos incentivos son que las cosas funcionen, lo personal. El saber que salen las cosas, de que estás con los críos por ahí y te abrazan, es el único incentivo de que las cosas están saliendo, que todo funciona [...]” D6/M/CEIP/U

“Es un reto, pues también tienes recompensas de las cosas que has conseguido, lo que has hecho bien, las cosas que puedes seguir mejorando... Es un reto.” D7/M/CPI/R

“Yo creo que el incentivo acaba siendo personal hasta que el director se agota o el equipo se agota porque en el resto de situaciones no, no hay ningún incentivo.” D20/M/IES/R

Por otra parte, no queremos dejar de señalar que hay directivos que indican que la situación es grave por diferentes razones: no se encuentran personas que quieran formar parte del equipo, la tarea es compleja, no se cuenta con los medios adecuados y requiere una enorme dedicación.

“Mira, voy a ser muy claro, aquí solamente quiere ser equipo directivo, quien le mueve algo vocacional o en Zaragoza, el que está fuera. Punto, se ha acabado.” D4/H/CEIP/U

“[...] para mí el incentivo hubiera sido que hubiera tenido el personal adecuado, o sea suficiente, no adecuado, sino suficiente para poder haber tenido un reparto de tareas que nos hubiera hecho ir más, más tranquilos, más sosegados en todo. Hay muchos momentos en los que tienes que hacer todo de una manera a matabalho porque no llegas porque somos pocos. Seguramente, para mí, el incentivo hubiera sido este. Ni más sueldo, ni días.” D11/H/CPI/U



A) Los incentivos económicos, el complemento singular

En primer lugar, empezaremos con los incentivos económicos recogiendo una posición que sostiene que deberían igualarse algo más estas compensaciones económicas, acercar las cantidades que se conceden tanto a la dirección como a la jefatura de estudios y la secretaría. No olvidemos, que como hemos visto, el problema de las candidaturas está relacionado también con la falta de candidaturas a los otros órganos unipersonales.

“No compensa. Solo compensa emocionalmente. [...] El complemento de dirección de este centro son 300 euros brutos, pero es que el de mis compañeros que curran como yo, no sé si llega a 160 euros brutos, secretaría y jefatura de estudios. Me parece una auténtica miseria. Es que está descompensado, pero es que no hay proporcionalidad. No es posible que un jefe de departamento cobre prácticamente lo mismo que un jefe de estudios, es que ni por asomo... Un jefe de departamento aquí cobra igual que en un instituto y ni por asomo es la implicación, las horas... porque metemos un montón de horas fuera de las horas nuestras. Yo tengo claro que los cargos son cargas y si hay que apechugar y quedarse hasta las tantas, pues nos quedamos hasta las tantas, pues es que esto es voluntario. Pero si te comprometes, te comprometes, Que habrá algún día que echaré el freno, también es verdad. Pero está muy desproporcionado [...]” D16/M/CPEPA/U

“[...] lo que me parece fatal es que, en un equipo directivo [...] no esté compensada la parte económica entre directores y jefes de estudios y secretarios de una forma más equilibrada. Yo creo que también se comprometerían más a la hora de, entre todos, llevar a delante un proyecto.” D5/M/CEIP/U

Precisamente hay quien piensa que algunos docentes rehúyen esa responsabilidad, porque genera problemas de salud, incluso se habla de docentes muy desagradables que trasladan sus quejas a la dirección porque son los que tienen más cerca.

“En general a los profes no les gusta asumir cualquiera de los roles de un equipo directivo. En general la gente que conozco rehúye de esa responsabilidad. [...] muchas veces los claustros son conscientes de que es muy esclavo y que te llevas muchos marrones a casa. [...] Hay muchísimas personas en equipos directivos, no sé si será similar, coles e institutos, yo puedo hablar de institutos con problemas de ansiedad muy serios en los miembros de los equipos directivos. [...] Hay claustros a veces que son muy desagradables y que equipos directivos han tenido que escuchar cosas que no les compete ni tan siquiera, pero sí que es verdad que un poco es la correa de transmisión y las quejas van directamente al que tengo más cercano cuando no tienes absolutamente ningún tipo de responsabilidad, ni de autonomía ni de nada. Y esos momentos complicados puede ser muy duro.” D16/M/CPEPA/U

A veces se plantean los incentivos como si fueran compensaciones, y en ese caso, evidentemente, no compensa. Además, transcurrido un tiempo la compensación es cada vez menor, los incrementos se suelen valorar en el momento en que se producen, pero con el paso del tiempo se olvida la mejora.

“Cobró algo más, ¿cuánto más? no lo he mirado, la diferencia, pero no compensa, no compensa porque haces muchas, muchas horas. Sí, y entonces, además pienso que las tres somos conscientes de que tenemos que bajar el número de horas por salud mental. Y porque tenemos que compaginar lo laboral con lo familiar y eso sí que somos conscientes las tres ¿no? Entonces, no compensan los incentivos económicos.” D6/M/CEIP/U

“Desde luego, el principal incentivo, desde luego, es el económico. Si buscas otro tipo de incentivo... A ver, no lo hay. Es el económico. Que cuando ya llevas un tiempo como puede ser en mi caso, ya estás un poquito ahí en el límite, pues ni siquiera me compensa el incentivo



económico. Sí, a mí realmente, hoy por hoy, si me compensara el incentivo económico, yo continuaría. Porque a ver, entre tú y yo, para jubilarme me queda relativamente poco. Iría creo yo bastante mejor, o sea, a nivel económico te quiero decir. Pero bueno, llega un momento que ese incentivo económico tampoco te compensa.” D9/M/IES/R

“A ver, es que es muchísimo trabajo y tiene muy poco, para mí, muy poco reconocimiento, puedes decir lo económico. Hombre, pues sí, lo económico evidentemente es un plus que tú tienes ¿no? ¿Pero compensa realmente todo el tiempo que inviertes? ¿Todo el desgaste emocional?” D11/H/CPI/U

“[...] si divides las horas que echamos los equipos directivos, por lo que cobramos, [...] No es una cuestión económica, evidentemente la que va a animar a los equipos directivos a hacerlo, pero deberíamos estar mejor pagados. Yo creo que esto tiene que ver con el conjunto de los docentes. A lo mejor no es tanto el dinero como las condiciones.” D17/H/IES/U

“[...] no está pagado. No está pagado porque esto... ya no es la responsabilidad, que es mucha, es mucha porque al final es que estamos trabajando con lo que más se quiere en cada casa. [...] Es mucha responsabilidad, pero, además, las horas, las horas que se echan por lo que te digo, porque ahora nosotros, por ejemplo, hemos priorizado este año pues venga, vamos a dar la oportunidad en la localidad de [nombre], que hay dos aulas de Primaria, de no juntar a todos los niños, vale, qué es lo que a lo mejor deberíamos haber hecho para ir más desahogadas. Entonces, priorizar siempre al alumnado, pero claro, eso es a costa de después llegar a casa y meterte en el ordenador, ir sacando las cosas que tienen que salir.” D19/M/CRA/R

“[...] en cuanto a incentivo económico, yo creo que la gente que estamos en los equipos directivos, no estamos por el incentivo económico, porque si fuera por eso, pues ya te digo yo que no estaríamos ni Peter, vamos, nadie. Porque vamos, somos de los peor pagados, tanto docente, como docentes, ya nuestra base es bastante discutible. Luego ya encima los complementos, pues, en fin. Sí que yo valoro positivamente lo del poder ¿cómo se dice? El poder asegurar [...] Consolidar, Consolidar, pues si lo veo bien, no, bueno, es un incentivo que está ahí, pero tampoco es algo que me mate [...]” D25/M/IES/U

“[...] económicamente, claro, realmente no compensa por todo lo que esa responsabilidad que conlleva, claro no es la misma responsabilidad que en Inglaterra como hemos dicho antes. Pero no sé, soy la última responsable en una excursión, en todo, vamos, en todo. Y no me ha pasado nada hasta ahora, toca madera donde he tenido que... pues donde..., no sé, donde salgo yo como culpable o lo que sea. Entonces, económicamente, claro, dices, es normal que la gente no quiera porque por los 200 euros que te pagan de más no compensa realmente, claro según el tamaño del colegio. Claro aquí, pues, no tenemos comedor, no tenemos transporte y se queda... da mucha faena estas cosas. Entonces, yo, pues me conformo un poco con lo que me dan. Y hago lo que pueda, ¿no? Luego de los puntos, pues bien, sí bien. Yo creo que si quieren que la gente se preste como directores o como miembros de los equipos directivos pues tienen que pensar alguna manera de compensarlos [...]” D24/M/CRA/R

De nuevo encontramos opiniones encontradas. Un mayor incentivo económico de estos puestos podría animar a que más docentes se comprometieran en los equipos directivos. Además, hay quien piensa que existe una relación directa entre el reconocimiento económico y el prestigio. Algunos argumentos relacionan salario y responsabilidad.

“Es que no corresponde la responsabilidad que tienes, con el sueldo que tienes. Para nada.” D4/H/CEIP/U



“La compensación económica no sabría decirte claro, es que ¿cuánto es mucho o poco? estamos pasando un momento económico muy complicado. Realmente asumes mucha responsabilidad y ejerces muchas funciones para las que hemos dicho que, si estuviéramos bien preparados, necesitas una muy buena preparación, eh, vamos a ser sinceros, y cuando algo está bien reconocido económicamente parece que no, pero gana prestigio. Por eso un notario es tan importante o un médico lo tenemos aún en un pedestal.” D15/M/CPEPA/U

Sin embargo, estas directoras creen que un mayor incentivo económico haría más atractivo el puesto lo que considera negativo, ya que no es el dinero lo que debe motivar, sino otros aspectos como vimos en el apartado correspondiente.

“Es que yo creo que nadie debería meterse en esto por dinero. Sería una perversión del sistema, que pueda darse.” D16/M/CPEPA/U

“Pues a lo mejor si no fueran 200, si fueran 500, lógicamente sería muchísimo más atractivo, pero yo creo que no depende del dinero. Es que yo creo que esto no está pagado, me refiero, te podrían dar 500 euros, pero tú no puedes venir aquí porque te paguen más dinero, tú tienes que estar aquí porque te pique el gusanillo de querer hacer algo en tu centro y querer tirar adelante con un proyecto y que tengas ilusión por hacerlo es que, si no, por mucho que te paguen esto no sé hace. Entonces, incentivo económico, estaría muy bien, sí, pero que sea ese el objetivo para ser equipo directivo, creo que sería un error.” D21/M/CEE/U

En la misma línea esta directora considera que un incremento económico, puede facilitar un mayor acceso a los puestos de dirección, pero también considera que el cambio generacional es determinante. Desde su punto de vista hay una desmotivación o falta de interés que el dinero no puede suplir.

“[...] creo que la Administración debería reconocer la labor de los directores, pero no con un curso de formación ni con... no sé si conviene, o lo mejor... a la gente, el dinero le mueve, a la gente el dinero le mueve, eso es verdad. Creo que el dinero funcionaría, te lo digo de verdad, creo que una gratificación mayor funcionaría. Aunque yo no la quiero, ¿los puntos? Pues seguramente, pero creo que sería mucho más... [...] Eso es importante, que se nos dé la palabra y eso a la gente le hace sentirse bien o nos hace sentirnos bien. Pero creo que la Administración va a tener siempre un problema con los equipos directivos, siempre, porque ese cambio generacional va a provocar que el compromiso, la desmovilización que hay en todos los campos de la sociedad, [...]” D13/M/CEE/SU

Lo cierto es que, algunos directivos, en particular los de la zona rural porque sus centros se encuentran clasificados entre los tipos de centro con menor remuneración económica (D, E y F) se consideran poco retribuidos o consideran que son sus compañeros del equipo directivo los que no reciben la compensación adecuada. Como hemos visto los datos económicos señalan que efectivamente en estos centros el incentivo económico es pequeño en comparación con otros centros.

“Y luego también que en Aragón no se revisan los tipos de complementos dependiendo de los nombramientos de directores, no se revisan desde hace décadas y décadas que en otras comunidades autónomas se han revisado, pero aquí nunca, bueno, por lo que dicen los compañeros, también de AEDIPA no se han revisado y entonces el complemento pues no, no aumenta y la carga, pues, cada vez es mayor. [...] Pero en los diferentes tipos de nombramientos que es A, B, C, D, E... esa revisión... no se tienen en cuenta los valores actuales, o sea nosotros, por ejemplo, hemos aumentado el alumnado en los últimos 5 años y eso no se ha tenido en cuenta para nada en nuestra clasificación.” D10/M/CRA/R



“El incentivo económico es muy pequeño, o sea, creo que desde luego nadie seguiría sin meterse, si el incentivo económico fuera el doble. Pero hombre, es que, sino es que, sino que al final, en momentos de, digamos, debilidad. ¿Qué te vuelve de todo lo que inviertes, de todo el tiempo, de tu familia, qué inviertes de todas las preocupaciones que... qué te llevas, de todo? ¿qué te vuelve? ¿200 euros al mes? Hostia, pues para eso me podría estar haciendo mi tarea habitual de maestro y entrenar a un... a cuatro críos al pádel por la tarde. Y más tranquilo. Y oye, genial. Es que vamos y claro es que nadie se metería aquí, pero hombre, también sería una forma de... para empezar, que retornara algo más y que de verdad vieras que desde arriba alguien valora lo que haces, porque es que, a mí... pero si es que 180 euros ¿eso me valoran a mí lo que hago por mi centro desde arriba? Que ya sé que no es tampoco la DGA, o sea, el Servicio Provincial. Pero, ¿eso se valora en la sociedad, eso se valora en las Cortes lo que hacemos los directores por los centros y las secretarías y secretarios y los jefes? ¿Eso se valora? Pues, pues que venga otro.” D12/H/CRA/R

Incluso se sienten agraviados por la remuneración de otros programas educativos. En concreto, el programa AUNA al que se dedican 5 horas extraescolares semanales (4 de atención al alumnado y 1 de coordinación y preparación de materiales), está recompensado económicamente con una cantidad superior. También hemos visto los datos en el apartado correspondiente y las diferencias sobre todo con los tipos D, E y F.

“Obviamente aquí algo no se está haciendo bien. Cuando un compañero a cargo de un programa como el AUNA que requiere que, durante cuatro horas semanales, cuatro horas semanales estés a cargo de quince niños, cobra lo mismo que un miembro de un equipo directivo de un centro grande, algo no se está haciendo bien [...]” D1/H/CEIP/SU

“Que una persona del AUNA cobre más que cargos del equipo directivo haciendo cinco horas más semanales, es un insulto. Eso es inaceptable. A ese nivel. Es que no debe pasar nunca.” D4/H/CEIP/U

“[...] luego te das cuenta de que económicamente... Mi compañera lleva un programa de refuerzo de lunes a jueves una hora y cobra 300 euros y yo cobro 240 euros por la dirección. No se puede comparar... Económicamente y la responsabilidad no está... En fin. Luego tienes que consolidar... Bueno, que al final por dinero tampoco lo haces, lo haces por dar estabilidad al proyecto. Igual que lo pienso yo lo pensará mucha gente. A lo mejor el complemento en un colegio grande es mejor porque va por unidades, pero en escuela rural no sé.” D8/H/CEIP/R

Durante la conversación *online* con una directora de un CRA (D10/M/CRA/R), la jefe de estudios, que estaba en el despacho y seguía la entrevista, intervino espontáneamente para dejar constancia de su malestar por el agravio económico que supone para quien desempeña un cargo directivo.

“[interviene la jefe de estudios: “...es vergonzoso que el complemento del AUNA sea el mismo que el de la Jefatura de estudios teniendo una hora al día”].”

La pregunta clave que ha impregnado las entrevistas ha sido cómo conseguir que más docentes acepten el reto de la dirección de los centros. Para algunos se trata de un problema económico, pero si algo está quedando muy claro a lo largo del informe es que no es exclusivamente un problema económico y que tiene muchos más aspectos que abordar.

“[...] si me pagaran más estaría más contento, pues no lo sé si estaría más contento, pero tendría más dinero, pero si digo que para que haya más equipos directivos tienen que pagar más. Hombre, obviamente, si le pagaran el doble se metería más gente, pero ¿se metería más gente con intención de trabajar y liderar un proyecto pedagógico y generar un cambio? ¿O se metería porque cobra más? No lo sé, habría que pensarlo.” D1/H/CEIP/SU



El resumen de esta directora es bastante negativo y pesimista, en su opinión se trata de un puesto con más inconvenientes que ventajas. A su modo de ver, el incentivo económico solo compensa al principio, después ya no. Y supone un aumento del trabajo, de los problemas y de las responsabilidades.

“No me extraña porque es lo que te digo, porque realmente qué incentivo tienes. Pues no tienes muchos... vas a trabajar más, vas a tener muchos más problemas, vas a tener muchas más responsabilidades... El incentivo económico, pues lo que te digo, sí, a lo mejor en un principio puedes decir, pues mira qué bien, pero luego llega un momento que no te compensa.” D9/M/IES/R

Aunque pueda sorprender a algunos, también hay directivos que consideran que su “sueldo es digno”. Es verdad que a continuación reivindica el pago de otro programa, pero lo destacado es que se considera adecuadamente remunerada por el desempeño de la dirección.

“En cuanto a incentivos económicos, pues es que casi daría vergüenza decir que está mal pagado ahora, con los sueldos que hay, considero que es un sueldo digno. Sinceramente. Considero que es un sueldo digno. Otra cosa es... otra cosa es que haya determinadas cosas que haga... extras y que no se estén pagando. El programa Abierto por Vacaciones. Que sí que se le reconocía a esta fecha de este... de este año, un incentivo económico para la persona que lo organizase, que era al equipo directivo y llevan muchísimos años que no lo han pagado. Vale, ahí sí.” D21/M/CEE/U

“El complemento de dirección yo creo que está bien, sí, sinceramente. [...] Me van a matar mis compañeros, eh, por lo que te he dicho, que el complemento está bien, pero es que, en mi opinión.” D21/M/CEE/U

B) La consolidación del complemento singular

La consolidación del complemento por tramos de los directores y directoras se incorporó a la normativa como hemos visto con la LOE (2006). Se pueden hacer diferentes valoraciones, aunque evidentemente no encontramos ningún comentario negativo a la consolidación de una parte del complemento. Sin embargo, hay dudas sobre si se trata de un verdadero estímulo para continuar en el cargo o tiene el efecto contrario de incitar a dejar el puesto, ya que la consolidación es automática. Algunos directivos más jóvenes pueden verse estimulados a dejar el puesto tras un primer o segundo mandato porque tienen un plazo largo para beneficiarse mensualmente de la consolidación.

Lo que aquí recogemos es que algunos directivos consideran que se debe dar la misma consolidación para el resto de los miembros del equipo directivo. No olvidemos que no solo nos enfrentamos a la falta de directivos, también faltan candidaturas en las jefaturas de estudios y en las secretarías.

“Lo que no me parece correcto ya, es que no tengan la parte proporcional tanto el secretario como el jefe de estudios, y que también se les consolide la parte económica. Yo creo que eso es un agravio comparativo [...]” D5/M/CEIP/U

“Tampoco es justo que al director se le consolide el complemento y al equipo no... Yo creo que los tres del equipo hacemos las mismas horas.” D20/M/IES/R



C) Reducción del horario de clase con alumnado

Una de las medidas que acompaña al nombramiento de los miembros del equipo directivo es la reducción del horario de clase con alumnado. La finalidad de esa reducción, que oscila dependiendo de las dimensiones del centro, es la de dedicar una parte del horario lectivo a las tareas directivas.

Ya hemos visto que en general hay una percepción por parte de los directivos de que la tarea desborda el horario y por tanto no puede verse como una ventaja o un estímulo.

“¿Tienes un mejor horario cuando eres director? Pues para mí no porque yo quiero mi horario de antes. El despacho lo hago porque corresponde y toca hacerlo ahora mismo, pero no es un incentivo para mí.” D1/H/CEIP/SU

“¿Incentivo de horarios? Bueno, me parto. Mi marido me dice “tú eres funcionaria pringada porque haces más horas que un reloj. La que más trabajas de tu instituto eres tú”. Y es verdad. El horario... de todos los años, de los nueve, es falso. Ese horario yo lo firmo, pero es falso porque yo hago muchísimas más horas de las que pone y aun así no llevo.” D9/M/IES/R

“Bueno, el horario bueno es... y es que, además, a veces transmiten, como si el horario fuera un incentivo. A nosotros nos pasó que hubo que sustituir a... cuando hay sustituciones de secretarías, secretarías... de otros miembros del equipo directivo. No le nombran. O sea, no hay nombramiento. En dirección sí, cuando el director está de baja, sí, que a la otra persona que entra le nombran y por lo tanto tiene complemento, tiene ese incentivo, pero si es otro puesto del equipo directivo, no. Entonces, claro dije, pero como que no le nombra y si no le dais ese incentivo que va a estar haciendo las labores y... hombre ya tiene las horas de despacho. ¿Qué incentivo es eso? Las horas de despacho nos las dais para que nos vayamos a casa a echar café o para sacar la faena. O sea, que es que claro... y eso sí que fue desde el Servicio Provincial que eso fue lo que me fastidió. Creo que desde dentro de casa, que se vea ya las horas de despacho como un incentivo, pues hombre, a ver que... que yo estoy para dar clases no para... O sea, que para mí esto es un curro que me lleva a muchísimas rompeduras de cabeza. Entonces claro que... que dentro de casa también vieran eso como un incentivo, hombre, los incentivos son otros, que pueden ser elevar tu centro adelante, que es un incentivo muy grande, el ver que las cosas salen, el ver que vas cumpliendo...” D12/H/CRA/R

“Pero nuestro horario DOC no existe. O sea, lo firmamos y no es real. No es real en cosas tan básicas como controlar los autobuses a la salida, es un vacío. Pues así, vamos incrementando. Las 35 horas semanales no son reales ni en el formato de hacerlas ni en el total de horas. Yo creo que se necesita una estructura nueva de equipos.” D20/M/IES/R

Esta directora además de entender que no es un incentivo ya que se hacen muchas más horas de las que figuran en el horario, se queja además de tener que sustituir. Y de nuevo surge el agravio, en este caso con los centros urbanos, porque allí los directivos no sustituyen. El tiempo que dedica a las sustituciones lo quita de su tiempo de dirección y al final el efecto vuelve a ser el mismo, la tarea de dirección queda pendiente o derivada al tiempo particular.

“A nivel de horarios, pues, pues, pues, echar horas un ciento es, sobre todo, pues eso si te toca que alguien del equipo directivo y pues tiene la mala suerte de caer enfermo, de tener una baja de larga duración y no se cubre esa persona, pues el equipo directivo tiene que asumirla el resto de personas en su labor. Y, a parte, la que ya tenía previamente, entonces a nivel de horarios, creo que también aquí hay mucha diferencia en el ámbito urbano al ámbito rural porque, pues, lo que hablábamos antes, también de las sustituciones, que no me veo yo a los grandes directores o directoras de Zaragoza, sustituyendo mucho. Y aquí, pues nosotros



también tenemos que entrar en ese tipo de sustituciones aparcando, dejando de lado a determinados documentos o burocracia que tiene que salir adelante entonces tiene que salir adelante, y acortarme de nuestro tiempo.” D10/M/CRA/R

Estos directivos consideran muy importante mantener el trabajo de aula, no perder el contacto con el alumnado. Se manifiestan a favor de una dirección exclusivamente gerencial sino educativa y para ello es necesario mantener la relación con el alumnado, seguir impartiendo docencia y tener una doble visión de su rol directivo, gestión y educación.

“No entiendo a los directores que no dan clase, se pierden lo más importante y lo más chulo.” D13/M/CEE/SU

“Los directores tampoco deben perder la pasión por enseñar. Cuando vienen aquí directores me dicen, pero ¿tú das clase [su nombre]? Viene algún director y le digo: yo me voy que tengo clase, ah, pero es que aún das clases. Yo sé que los directores no dan clase.” D13/M/CEE/SU

“[...] vamos a ver voy a ser sincera, no me quejaré por horas yo en este momento y mira que mi centro no es muy grande tengo 9 horas de docencia directa con alumnado y el resto hasta 20, son de horario de despacho, de horario de dirección. Creo que es suficiente, creo que no las sé gestionar, pero creo que es suficiente y si me dijeras que te quiten las horas de atención directa al alumnado, horas de clase. No, necesita el director estar también con algún grupo y eso es importante. Me quita tiempo, sí, porque soy muy perfeccionista para mis clases.” D15/M/CPEPA/U

“[...] yo hago como media jornada de clase y media jornada de despacho. Entonces bien, por el horario para mí está bien porque lo puedo.... Ya solo doy inglés y disfruto dando las clases en mi caso, claro, es... Eso ya cada uno como lo tome. Pero si el horario no, no lo veo mal. Tampoco querría en un colegio así de este tamaño tampoco querría más horas de despacho porque es importante también estar con los alumnos y estar metido en la docencia, ¿no?, que es otra cosa en Inglaterra que los directores no dan clase, están solo en el despacho.” D24/M/CRA/R

Este director tiene claro que se necesita más reconocimiento, pero no es capaz de concretarlo en aspectos tangibles, apunta algún día más de descanso...

“¡Hombre! si nos dan algún día más de poder descansar, perfecto. Pero te quiero decir, que para mí sería, ¿eh? Hombre, igual algún reconocimiento más sí, también. Reconocimiento, yo qué sé, no sé de qué tipo, pero de cara, no sé, bueno, concurso de traslados ya está reconocido, pero de cara a algún otro tipo de proyectos, no sé.” D11/H/CPI/U

D) Puntuación para el concurso de traslados

Otro incentivo que se suele indicar es la puntuación extra que reciben los directivos para el concurso de traslados. Este incentivo evidentemente solo tiene valor para aquella persona que quiere desplazarse y solicita plaza en otro centro o en otra localidad.

Podemos encontrar directivos que no están en ese contexto y por tanto no perciben la puntuación como un incentivo o como una compensación.

“¿Puntos? Pues nunca lo he mirado, no lo sé, de hecho, mi familia no se quiere mover así que me voy a jubilar aquí, [...]” D1/H/CEIP/SU



Con respecto a los incentivos, nos llama la atención que el menos aludido y valorado es la puntuación extra en el concurso de traslados. La mayoría de nuestros entrevistados o no han hecho referencia o se han referido a ella de forma superficial. Hace algún tiempo era un incentivo muy importante ya que facilitaba o permitía un acceso más rápido al destino preferido. Entendemos que han cambiado las circunstancias y en estos momentos no es una preocupación decisiva.

Intentado entender por qué es así, creemos que hay varios factores que han podido ser determinantes. Entre ellos, creemos que se encuentra el elevado número de interinos, un porcentaje que se ha ido incrementando en los últimos años lo que permite que haya más plazas vacantes accesibles para los funcionarios; una oferta importante de plazas en comisión de servicios tanto en puestos de la administración como en centros educativos por diferentes singularidades; una oferta de plazas perfiladas con idiomas que permite acceder con poca puntuación a plazas que antes requerían una puntuación elevada.

E) Otros posibles incentivos

Para algunos directivos, hablar de incentivos no es hablar solo de mejoras o ventajas personales o profesionales, sino de recursos personales que puedan facilitar la tarea de la dirección.

La experiencia en otras comunidades autónomas permite apuntar algunas ideas que funcionan en otros lugares y que se pueden adaptar a nuestro contexto. En este caso, esta directora plantea que en otra Comunidad Autónoma existía un complemento económico de formación que obligaba a permanecer una tarde a la semana en el centro. Esa tarde era un buen momento para intensificar la coordinación y para favorecer el diálogo y la implicación del equipo docente.

“En la otra comunidad que estuve teníamos un complemento de formación y estábamos todos los miércoles por la tarde, no me acuerdo si tres horas... todos los docentes, y entonces eran momentos de coordinación, de poder hablar... eran momentos más relajados en los que te podías acercar a alguien y plantearle cuestiones.” D3/M/IES/U

“En la otra comunidad había un grupo de trabajo de directores entonces había formación, yo por ejemplo eso lo llevaba yo. Nos reuníamos todos, a veces todas las semanas, y tratábamos temas... y a mí eso me parecía muy interesante porque cada uno tiene una visión, formas de abordar...” D3/M/IES/U

Otra de las propuestas es la incorporación de la figura del vicedirector, hay directivos que lo especifican y otros simplemente hablan de una figura de ayuda a la dirección, una subdirección, como contempla la normativa.

“[...] el campo de acción de un instituto es enorme, es inabarcable. Entonces que hubiera más gente involucrada en el equipo, que yo pudiera tener alguien adjunto a la dirección, para determinadas cosas en las que poder coordinarnos para los temas que tengo que hacer yo como director y no puedo delegar al jefe de estudios. Replantarse que hubiera más personas, no más jefes de estudios, pero más personas que puedan estar conmigo trabajando codo con codo que nos deleguemos los trabajos, y que puedan echar una mano también a los jefes de estudios cuando tienen más pico de trabajo.” D2/H/IES/U

“Creo que en otras comunidades existe la figura del subdirector, aquí no. Ya no hablo de profesionalización, que no tengo respuesta para... si me gustaría o no.” D20/M/IES/R



Este director propone que el ejercicio de la dirección debería tener repercusión en una hipotética carrera profesional de forma que permitiera cambiar de grupo de la función pública, habla de pasar, en el caso de los maestros, de A2 a A1.

“[...] el incentivo económico yo creo que no es suficiente. ¿Vale? Yo creo que es pequeño para para lo que piden y el nivel de responsabilidad y... yo creo que, por ejemplo, dentro de lo que sería la carrera profesional, y yo lo he dado de idea, eh, había que plantearse si una persona ejerce de dirección con el visto bueno, digamos... no sé, un tiempo, no sé si dos legislaturas o una, no lo sé, con el visto bueno de inspección como que ha hecho su labor bien, tendría que escalar. Tendría que pasar a A1, por ejemplo... ya, que haya una carrera profesional ligada a la responsabilidad que te llevas de dirección, porque me refiero que la dirección es una responsabilidad, estás liderando un equipo que es en cualquier apartamento, departamento de cualquier sitio es subir el escalafón. Entonces aquí no te, no te suben en carrera profesional, te piden que asumas unas directrices, unas cosas... que no te que... que no tendrías que hacer como maestro en tu puesto de B2 [...]” D22/H/CRA/R

Otro aspecto complementario es hacer la tarea menos pesada, aligerar la carga mediante la incorporación de otros profesionales. Así señalan la necesidad de contar con algún profesional del campo sociosanitario ya que cada vez tienen que asumir más tareas para las que no se sienten preparados.

“[...] otra es el campo sociosanitario. Que ahí tela marinera. Los orientadores, trabajadores sociales, PTs, posibles enfermeras... cada vez más estamos acogiendo trabajos de todos los campos de alrededor, y lo estamos haciendo por intuición.” D2/H/IES/U

Por un lado, se habla de incrementar las plantillas de orientación, un tema más relacionado con la falta de recursos profesionales, pero y en lo que aquí nos interesa, esta directora habla de incorporar a la figura del orientador al equipo directivo.

“No entiendo que los orientadores sean uno en los centros o uno y medio o dos en los grandes, grandes centros y que no formen parte del equipo. Cuando tanta normativa ahora está entrando por orientación y tanta forma de trabajar, tienen que formar parte del equipo.” D20/M/IES/R

Por otro lado, se apunta alguna forma de reconocimiento social que pudiera suponer ventajas en otros ámbitos. Por ejemplo, facilitando la formación relacionada con la educación como titulaciones de Máster o doctorado en la Universidad.

“Otro sería el reconocimiento social, este que te decía, [...] el de la propia Universidad. Pues que lleguen a convenios, pues eso, de poder hacer un Máster, en fin, no sé [...] igual que están las ayudas de acción social, no, pues para estudios y demás, que puedo decir, oye, pues venga una ayuda para equipos directivos que se quieran formar, por ejemplo, claro, luego estarían ahí los sindicatos o no sé si entrarían ahí, pero bueno, por lo menos que estuviera esa diferenciación que oye, pues voy a contar con una ayuda porque quiero hacer este Máster o este doctorado y por ser equipo directivo me lo van a facilitar.” D8/H/CEIP/R

Esta directora apunta a que la innovación de los centros educativos sea un criterio a la hora de incentivar a los directivos. Entiende que es un esfuerzo extra y que no es reconocido. Como venimos comentando hay una petición clara que señala la necesidad de diferenciar, es decir, reconocer que ni todos los centros son iguales ni todos los directivos hacen el mismo esfuerzo.

“O diferentes proyectos de innovación que llevas a cabo, de mejora educativa no tienen ninguna valoración ¿vale? y al final dices, por un lado, quieres que innovemos, que demos difusión, que hagamos, pero no hay ningún tipo de recompensa por ello.” D10/M/CRA/R



Y también hay quien apunta la necesidad de una mejor comunicación, un mayor contacto y el reconocimiento de la Administración.

“Oye, pues estos equipos directivos para que sea esa catarsis, oye, ¿qué os preocupa? que estás ahí, yo lo veo, no, que falta eso. Ese contacto con los equipos directivos, no solo porque le han dado este premio voy allí a hacerme la foto. Si no que falta ese trabajo [...] de campo, de visitar los centros [...]” D8/H/CEIP/R

Ya hemos visto en el apartado sobre gestión de personal, que algunos directivos demandan más autonomía de gestión, perfilar plazas, poder, de alguna manera, favorecer la continuidad de aquellos docentes interinos que han demostrado su buen hacer. Estos directivos consideran que contar con mayor autonomía y poder decidir más sobre el profesorado interino, teniendo en cuenta la opinión de otros miembros de la comunidad educativa, sería un verdadero incentivo. Veamos cómo lo explican, aunque el primero sea un texto algo extenso.

“Yo creo que cuando hablamos de la toma de decisiones en cuanto a nivel de centro y pedagógico, creía que no nos importaba nada y que éramos bastante libres, pero sí que es cierto que hay cosas como la composición del equipo, del claustro, de profesores. Oye, si hay una persona que ha estado de interina y lo ha hecho genial y el director del equipo directivo, acompañado del claustro, incluso, justifica que esa persona es idónea para la forma de trabajar y para el proyecto educativo de ese centro, ¿porque no se puede tener en cuenta la opinión de ese centro? porque te saltas a otros que están en la... en la en la lista. Oye, que me parece bien, pero que es que esta persona ha demostrado que está capacitada y que lo está haciendo de forma, no normal, sino extraordinaria para ese centro, porque no puede participar un poco en la conformación de tu claustro y decidir un poco en ese sentido. O sea, están por encima de esos no sé si son derechos laborales, no sé, es que esa persona ya ha entrado a trabajar en ese centro porque no prolongar hasta que consiga su plaza ¿por qué no? Pues yo creo que eso se podría dar, más poder de decisión a los... a los equipos directivos que por el acompañamiento del claustro o incluso de las familias, igual que cuando lo de tiempos escolares tenía que haber un porcentaje alto de aprobación del claustro de las familias. Lo que quieras, pero si hay una persona que está trabajando y los críos están contentos, los compañeros están contentos, el equipo está contento y está desarrollando su labor de manera extraordinaria ¿por qué no puede continuar en ese centro? vuelve a listas y el año que viene que te venga otra persona que sea todo lo contrario y en este sentido más de lo mismo, si hay una persona que su desempeño no está siendo para nada el... además te quedan muy pocas herramientas... ¿qué haces? ¿llamas a inspección y dices que esa persona no está cumpliendo su tarea? y el proceso de evaluación docente dura todo el curso, cuando ya dicen que esa persona no tiene que estar en el centro se ha pasado el curso. El año siguiente, coge otra plaza en otro centro, se carga un año entero de alumnos y otra vez la misma historia. Yo creo que ahí cuando hablamos de la toma de decisiones, esto no se me ha ocurrido, pero, pero en ese sentido para la conformación de los claustros creo que deberían tenerlos más en cuenta, o por lo menos tenernos algo, que ahora mismo no se...” D12/H/CRA/R

“[...] el poder tener la suficiente autonomía como para decidir con qué miembros del equipo, independientemente que estén contigo en ese claustro, es decir, que yo pueda decir, mira con esta persona que está en [*nombre de una localidad*] y con esta persona que está en Zaragoza, me entiendes, el poder decir de alguna manera, que ahora existirá como comisiones de servicio o alguna cosa así no, el poder decidir el equipo y encima además ese equipo sé que sería un buen equipo para esta realidad educativa en concreto[...].” D15/M/CPEPA/U

Cuando pedimos propuestas a nuestros entrevistados, a veces no nos hablan de nuevos incentivos sino de otras ideas. Por ejemplo, esta directora nos habla de una especialidad nueva



en Magisterio, una especialización en organización escolar, con el objetivo de preparar a algunos docentes para la gestión.

“[...] una de las especialidades que podría estar dentro del magisterio sería la organización escolar, o sea, la preparación para, para, para... asumir [...] tareas de gestión educativa y organización en los centros porque a lo mejor hay personas que sí que les gusta [...]”
D18/M/CPEPA/R

También hay quien solicita más apoyo a los equipos sobre todo cuando se incorporan a programas complejos como son los proyectos europeos. Es verdad que los centros de profesorado están muy focalizados hacia la formación, cuando podrían diversificar sus tareas y hacer acompañamiento, asesoramiento e incluso producir materiales y desarrollo curricular para los centros.

“[...] a lo mejor debería haber una figura, no sé si en cada Servicio Provincial, igual que hay uno que te ayuda con el tema de GIR, con el tema digital, que haya alguien que se dedique a estos Proyectos Europeos y que los centros que tengan que llevarlo, pues esa persona les guíe, les oriente, les ayude a hacer el papeleo, cuando tienes que hacer *Mobility tool* te ayude a meter los datos... O sea, que haya también alguien. Porque no puede decir “que los centros se metan en esto” cuando es algo super complicado, que no sabes por dónde pillarlo, y que llevan mucho papeleo y lleva muchas plataformas.” D14/M/CPEPA/R

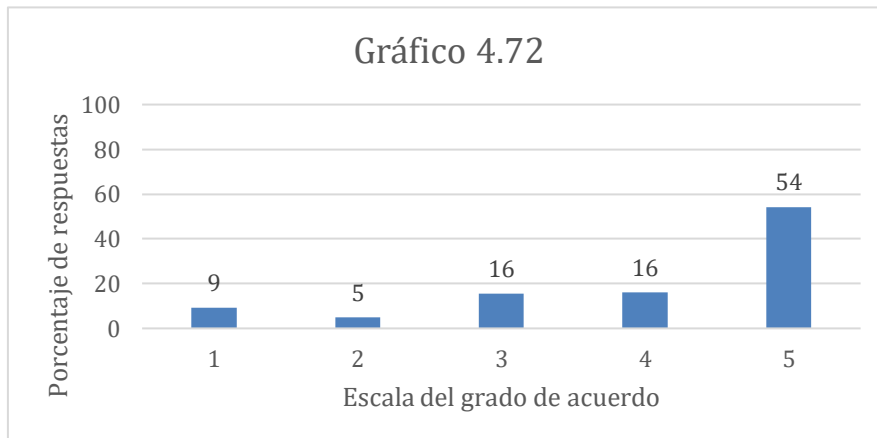


4.12. Posibles propuestas

El contenido de este apartado se corresponde con la última serie de preguntas de nuestra encuesta. Es verdad que podíamos haber repartido las preguntas en diferentes apartados, muchas de ellas responden a cuestiones que hemos visto ya, pero la idea era recoger la opinión **global** de los directivos sobre algunas posibles propuestas que nos sirvieran de orientación para el apartado específico de propuestas **a trasladar a la Administración**.

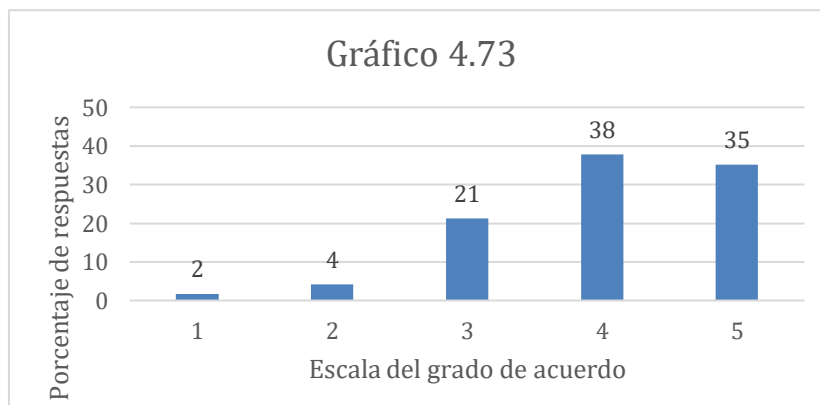
Como vamos a comprobar muchas de las propuestas se derivan del propio informe y del resultado de las entrevistas. Algunas son muy concretas y otras requieren una mayor elaboración. También vamos a ver que muchas de ellas alcanzan un alto nivel de consenso porque coinciden con algunas de las reivindicaciones que vienen haciendo en los últimos años.

La primera cuestión viene expresada de la siguiente manera: **“Los centros pequeños podrán disponer de personal de administración a tiempo parcial o de forma compartida con otros centros”**. Se trata de una de las peticiones de los Centros Rurales Agrupados y de los CEIP de una vía o multigrado. Como podemos ver en el **gráfico 4.72** hay una mayoría favorable del 70%.



Fuente: Elaboración propia.

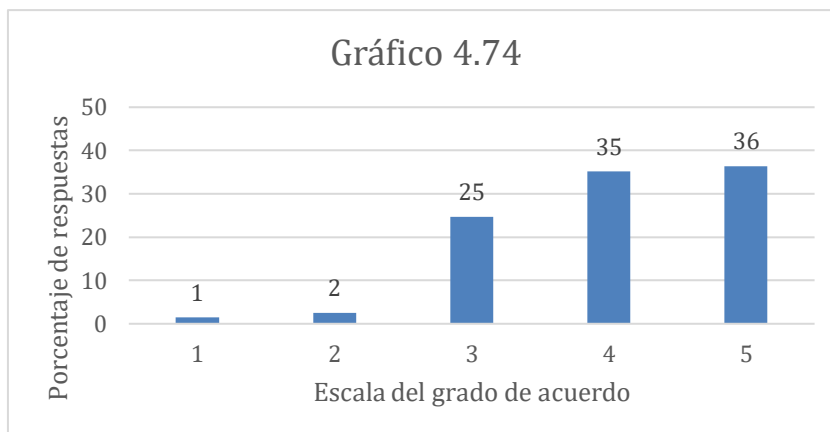
La siguiente pregunta era una propuesta sobre autonomía de centros que se iba concretando en diferentes aspectos. La pregunta textual era: **“La autonomía de centros podría incrementarse en aspectos...”** y a continuación el primer aspecto se refería a **la autonomía de gestión**. En el **gráfico 4.73** hemos representado las respuestas obtenidas. Un 73% muestra su acuerdo, mientras que hay un sector importante, el 21% que se sitúa en una posición de indecisión.



Fuente: Elaboración propia.

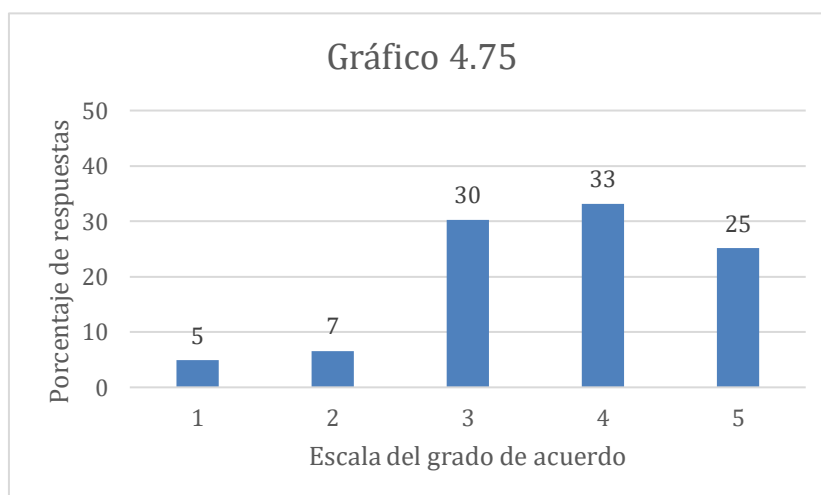


La misma pregunta iba dirigida a **la autonomía pedagógica**. Como vemos en el **gráfico 4.74**, la proporción de directivos que se muestran de acuerdo bajan ligeramente, pero siguen manteniéndose en porcentajes elevados, un 71%. Más de dos de cada tres directivos mostrarían su acuerdo. Y de nuevo aumenta el número de indecisos que ahora alcanza al 25%, es decir, uno de cada cuatro.



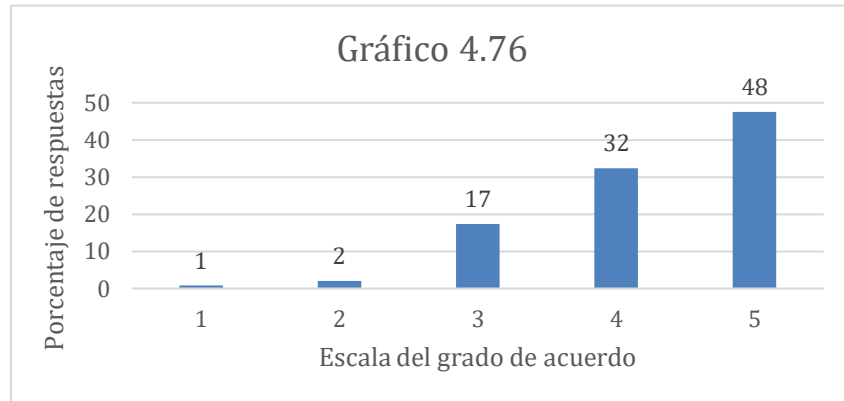
Fuente: Elaboración propia.

La propuesta siguiente se refería a la **autonomía en aspectos curriculares**. Con la misma tendencia, en el **gráfico 4.75** vemos bajar tanto el porcentaje de los que se muestran de acuerdo, que ahora es de un 55%, bajando significativamente los que estaban totalmente de acuerdo; como de los indecisos, que llegan al 30%. Además, ahora sí hay un grupo significativo que se muestra en desacuerdo, el 12%.



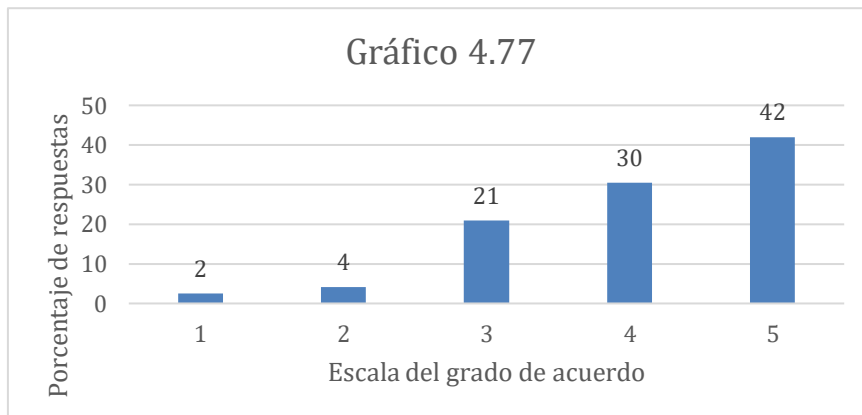
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, les pedimos su grado de acuerdo o desacuerdo con el incremento de la **autonomía en aspectos organizativos**. En el **gráfico 4.76** vemos representadas las respuestas. Si en los aspectos pedagógicos y curriculares ha habido un progresivo descenso en el acuerdo, ahora vemos que de nuevo se incrementa. Parece que los directivos son más propensos a desarrollar la autonomía en los aspectos organizativos. Un 80% muestra su acuerdo y tan solo un 17% se mantiene en una posición de indecisión.



Fuente: Elaboración propia.

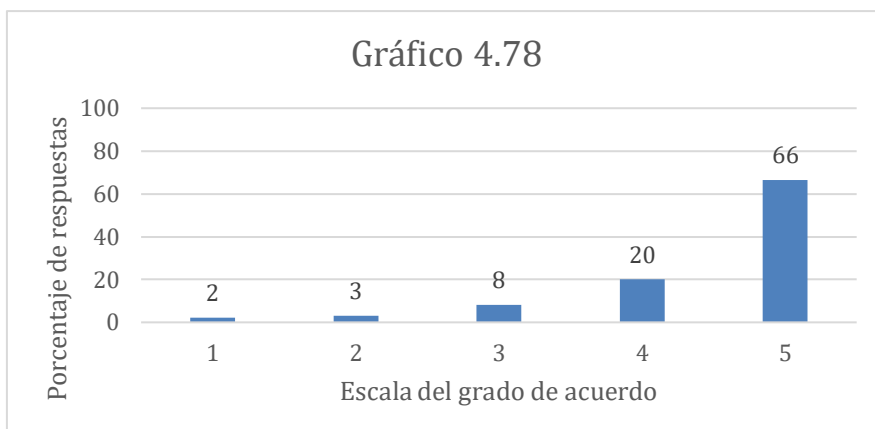
En relación a **la autonomía**, propusimos un aspecto más, **el económico**, y la respuesta la tenemos recogida en el **gráfico 4.77**. Aunque el nivel de acuerdo es algo menor al anterior, sigue alcanzando proporciones elevadas, un 72%, hay algo más de desacuerdo, el 6% y la posición de indecisión llega al 21%.



Fuente: Elaboración propia.

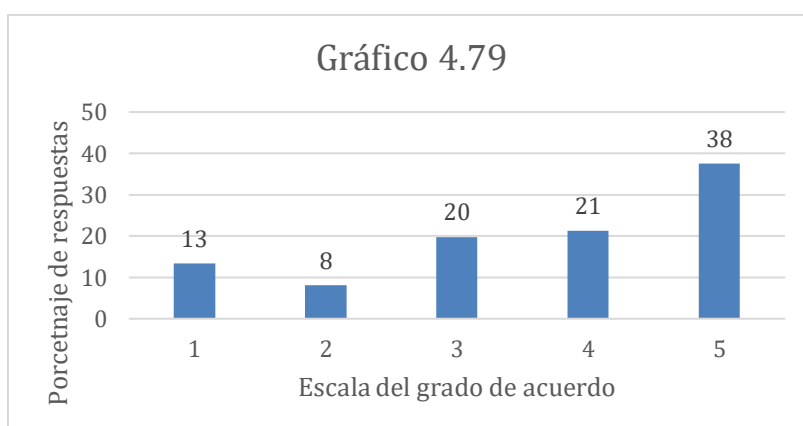
En resumen, si nos atenemos a las respuestas de los encuestados, están de acuerdo en incrementar la autonomía de centros en los siguientes aspectos y en este orden: organizativos (80%), de gestión (73%), económicos (72%), pedagógicos (71) y curriculares (55%). Curiosamente en los aspectos más propiamente educativos es en los que hay menos apoyo a la autonomía y, sin embargo, el apoyo más claro es a los aspectos organizativos, de gestión y económicos. Quizá lo que nos señale es una concepción de la dirección todavía muy ligada a la gerencia y no al liderazgo educativo propiamente dicho.

Pasamos ahora al tema de los incentivos. Como hemos visto en el apartado correspondiente, los incentivos económicos se encuentran entre los más destacados y valorados por los directivos. Por eso, la siguiente cuestión iba dirigida a conocer si **“Mayores incentivos económicos pueden hacer más atractiva y atraer más personas a la función directiva”**. En el **gráfico 4.78** encontramos representadas las respuestas. Vemos que el grupo que está totalmente de acuerdo es de un 66% que junto a los que muestran acuerdo llegan hasta el 86%. En todo caso, recordamos que puede haber una cierta contradicción con la respuesta que nos aportaron al hablar de motivaciones. Entonces se rechazaban los motivos económicos, pero ahora estos incentivos sí parecen ser importantes para atraer nuevos directivos.



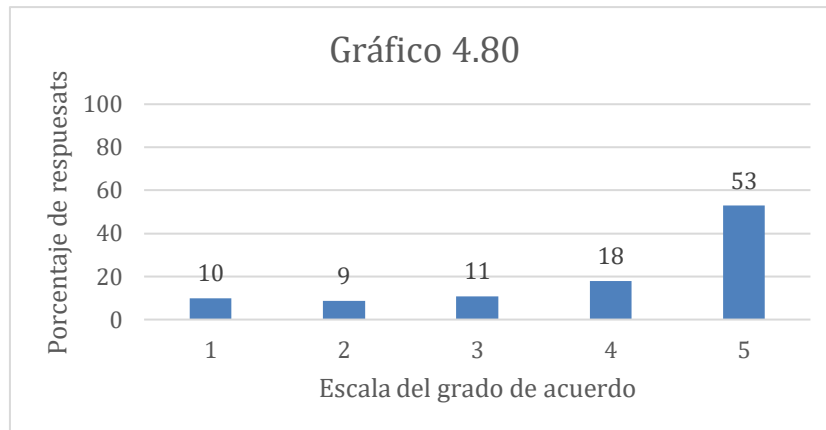
Fuente: Elaboración propia.

La siguiente propuesta se dirige a conocer el grado de acuerdo sobre un modelo directivo alejado del aula y centrado en la organización y el funcionamiento del centro. Concretamente, el texto era: **“Si el director no diese clase mejoraría la organización y el funcionamiento del centro”**. Como vemos en el **gráfico 4.79** hay una mayoría favorable, el 59%, pero también hay un grupo significativo que rechaza la idea, el 21% y otro grupo importante de indecisos, el 20%.



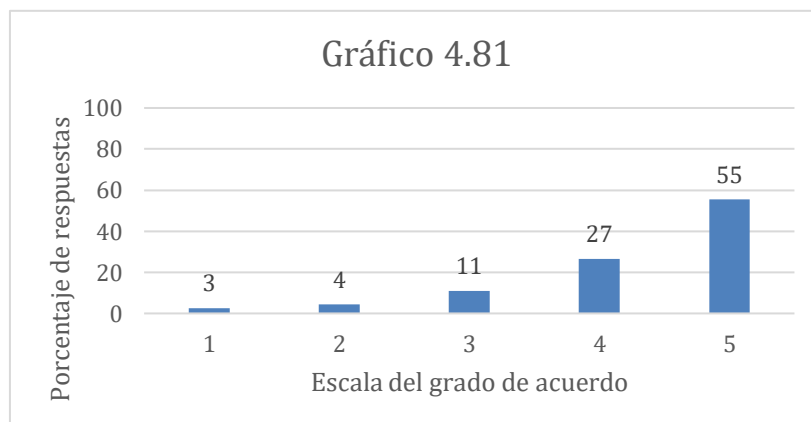
Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de matizar un poco más esta cuestión, propusimos el siguiente texto, más concreto: **“En un centro con más de 20 unidades el director/a debería estar exento de tareas lectivas”**. Tomamos 20 unidades como referencia para incluir CEIP de dos vías, los CPI e IES a partir de un tamaño mediano. Las respuestas se encuentran recogidas en el **gráfico 4.80**. Como vemos, ahora la proporción de los directivos que están de acuerdo aumenta hasta el 71% y baja la proporción de los indecisos. Es decir, los directivos actuales apoyan más un modelo gerencial que de liderazgo educativo. Esta respuesta y la anterior serían coherentes con la conclusión extraída sobre la autonomía de centros.



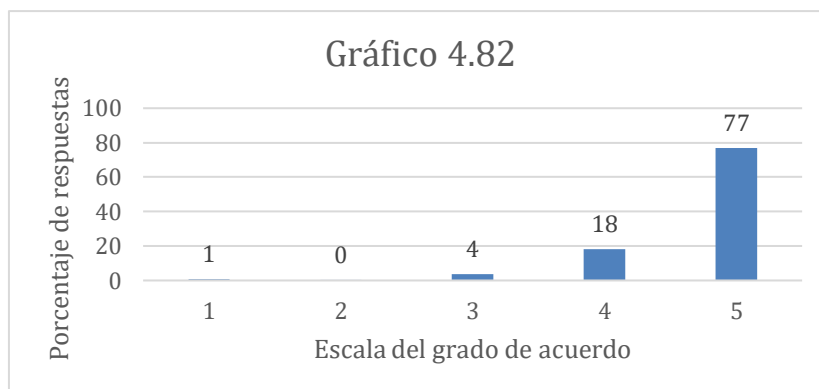
Fuente: Elaboración propia.

Otra medida apuntada por los directivos entrevistados y que de hecho se aplica en alguna Comunidad Autónoma, es la de aportar una bolsa de horas para que las distribuya el equipo directivo. Se trata de una medida que podemos enmarcar dentro de la autonomía organizativa, que hemos visto que contaba con un amplio apoyo (80%), ya que no fijaría las horas lectivas de cada uno de los miembros del equipo, sino que quedaría a decisión de los mismos y en el marco del propio centro. Textualmente les propusimos: **“Disponer de una bolsa de horas para distribuir las de forma flexible entre el equipo directivo sería un incentivo”**. Las respuestas se encuentran en el **gráfico 4.81**. y vemos que un 55% estaría totalmente de acuerdo, que con el 27%, constituiría un grupo elevado de un 82%.



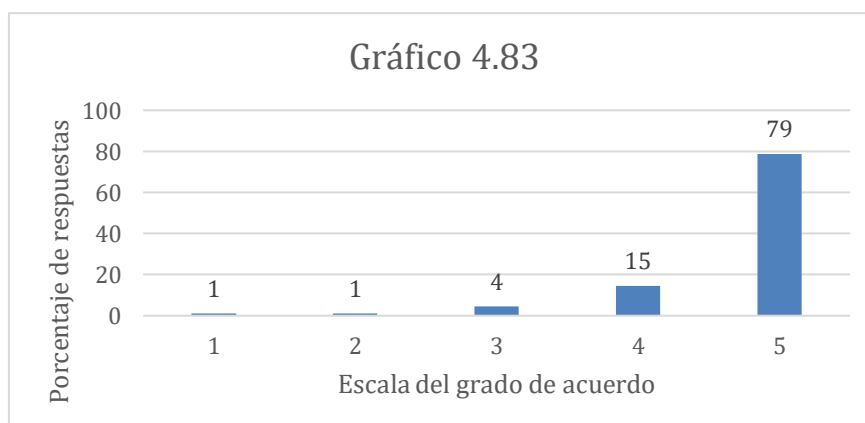
Fuente: Elaboración propia.

Otra cuestión que ha aparecido en el informe es la gestión y coordinación de programas. Hemos visto que hay pocos docentes comprometidos y los que hay no reciben ni incentivos ni compensaciones por una actividad que suele exigir tiempo y dedicación. Les hemos propuesto que indiquen su acuerdo sobre si **“La coordinación de programas que llevan a cabo los docentes de los centros deberían contar con incentivos horarios”**. En el **gráfico 4.82** podemos ver los porcentajes de respuesta. Vemos que hay un grado de consenso muy elevado, el 95% está de acuerdo y de ellos el 77% muestra su total acuerdo.



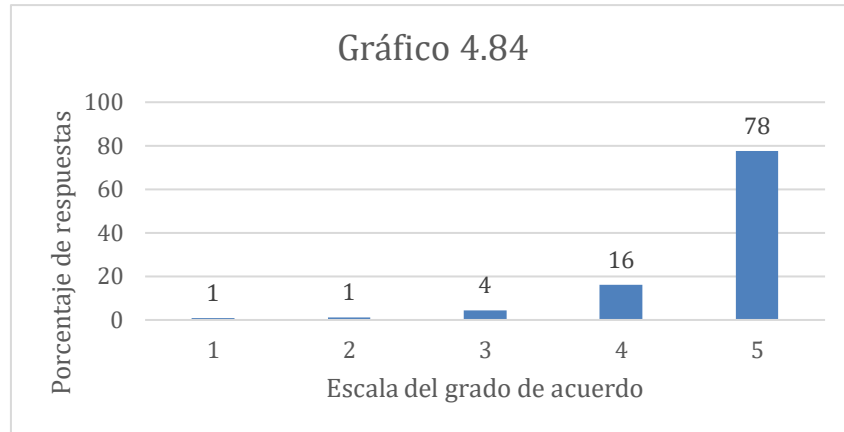
Fuente: Elaboración propia.

En la cuestión anterior, les hemos propuesta una diferenciación individualizada, dirigida a los docentes que se significan por su compromiso y dedicación. Ahora la diferenciación se refiere a los centros, entendiendo que también hay centros más comprometidos, más implicados y cuyo profesorado y equipo directivo está volcado en proyectos de mejora e innovación. La propuesta textual es la siguiente: **“Los centros que realizan proyectos de mejora e innovación deberían verse favorecidos con más dotación personal”**. El gráfico 4.83 recoge las respuestas y, como podemos comprobar, se mantiene un alto nivel de consenso. Ahora es el 94% el que muestra su acuerdo, una cifra similar a la anterior, y sube el grupo de totalmente de acuerdo hasta el 79%. Es decir, hay un claro apoyo por parte de los directivos a la diferenciación y al reconocimiento, mediante recursos, de la implicación y el compromiso de los centros. Entendemos que modelos como el de los contratos-programa está perfectamente asumido por los directivos actuales.



Fuente: Elaboración propia.

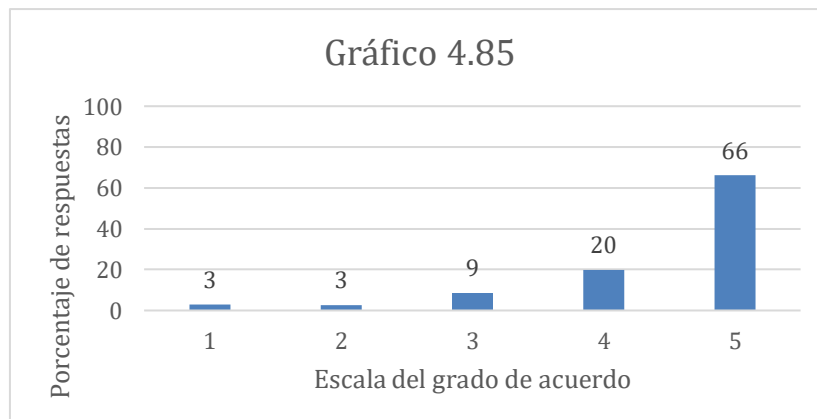
A continuación, planteamos dos preguntas dirigidas a conocer la opinión sobre algunas propuestas que podrían facilitar o mejorar la gestión del personal docente. Les hemos preguntado la siguiente cuestión: **“El equipo directivo debería tener capacidad para perfilar ciertas plazas de profesorado”**. Se trata de una pregunta que también ha aparecido en nuestro informe como la preocupación de mejorar la gestión de personal. Recordemos que es una de las cuestiones que incorporó el modelo catalán y que puso de relieve el ponente Eduard Mallol. En el gráfico 4.84 encontramos la opinión de los directivos. Un 94% muestra su acuerdo, de los que el 78% son de total acuerdo. De nuevo, vemos que hay un claro apoyo de los directivos a asumir una mayor responsabilidad, perfilando plazas, de forma que condicionara el acceso del profesorado a los centros más allá de la puntuación o de la posición adquirida en una lista.



Fuente: Elaboración propia.

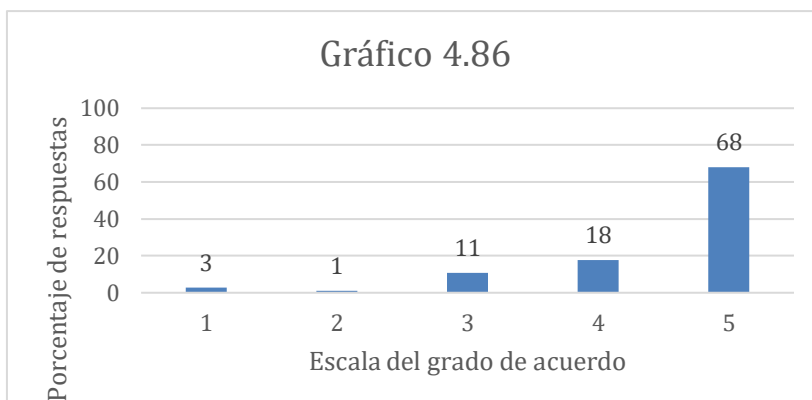
Y la siguiente cuestión, relacionada, hace referencia al profesorado interino. Dice así: **“El criterio del equipo directivo debería ser relevante para garantizar la estabilidad del profesorado interino”**. Como vemos en el **gráfico 4.85** las proporciones bajan, pero se mantiene un elevado grado de acuerdo. Un 86% se muestra de acuerdo y de ellos el 66% totalmente de acuerdo, además aumenta el grupo de indecisos hasta el 9%. El grupo que rechaza la idea sigue siendo muy pequeño, un 6%. Vemos de nuevo la conformidad de los directivos actuales en la toma de decisiones sobre el personal docente interino. Los directivos actuales tienen claro, en un porcentaje muy elevado, el 86%, que quieren decidir en la continuidad o no del profesorado interino en sus centros.

Como hemos visto en estas tres últimas preguntas, los directivos apuestan por un modelo de gestión de recursos y de personal muy distinto al actual, más condicionado a las peculiaridades de los centros que a un sistema general que no tiene en cuenta diferencias de contexto y el compromiso y la dedicación de los docentes.



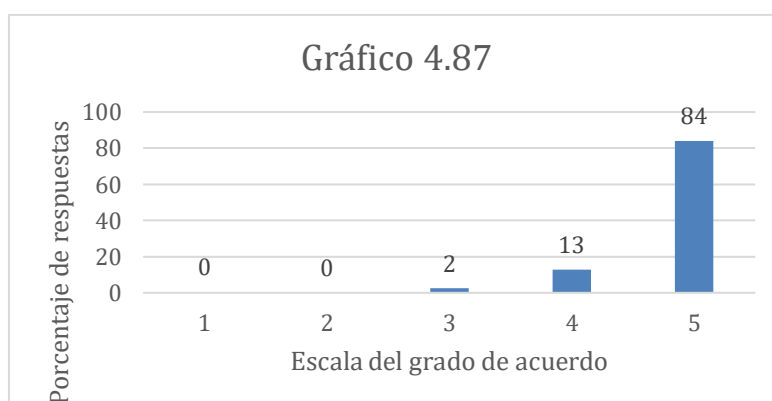
Fuente: Elaboración propia.

Digamos que la última sección de este apartado de propuestas está dirigido a la formación. Son cuatro cuestiones que, como vamos a ver, también alcanzan un alto grado de acuerdo. La primera pregunta hace referencia al horario de formación: **“La formación de los miembros del equipo directivo debería llevarse a cabo en horario lectivo”**. En el **gráfico 4.86** tenemos las respuestas representadas. Un 86% se muestra de acuerdo y tan solo un 4% muestra su desacuerdo.



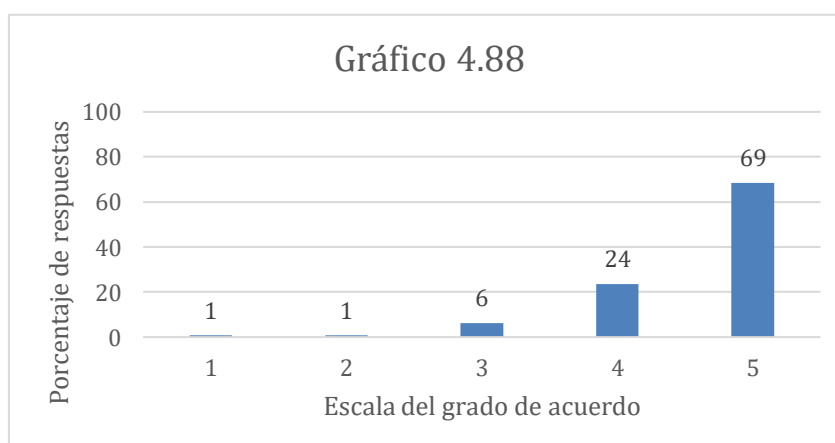
Fuente: Elaboración propia.

La siguiente pregunta hacía referencia a que **“La formación del equipo directivo debería responder a sus necesidades”**. Entendemos que puede ser un criterio más, o puede ser un criterio prioritario para la Administración a la hora de planificar sus cursos. La respuesta se encuentra en el **gráfico 4.87** y de nuevo la respuesta indica un gran consenso, concretamente hablamos de un 97%.



Fuente: Elaboración propia.

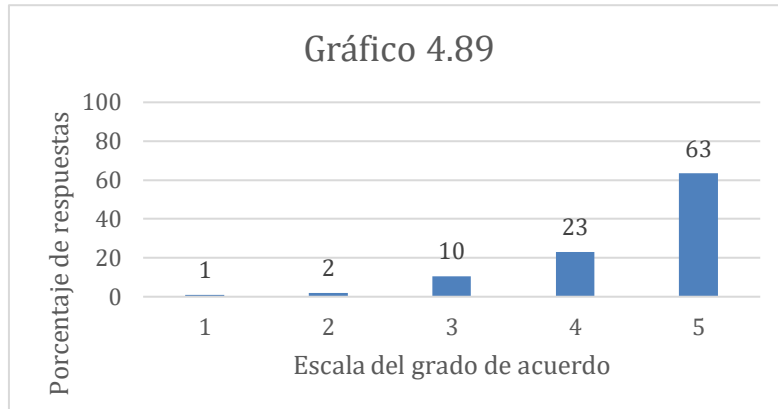
En cuanto a los contenidos de la formación apuntábamos la siguiente propuesta: **“En la formación de los equipos directivos es muy importante introducir el intercambio de experiencias”**. De nuevo el consenso es bastante alto como vemos en el **gráfico 4.88**, de un 93%, respondiendo a esa idea que ya apuntamos de que los directivos perciben el conocimiento para la dirección como un conocimiento práctico, más que teórico.



Fuente: Elaboración propia.



La siguiente cuestión esta relacionada con el modelo de la mentoría. La propuesta era: “**El director novel debería contar con apoyo y mentoría durante los primeros cursos**”. La respuesta presenta un consenso algo más matizado, en el **gráfico 4.89** vemos que un 86% está de acuerdo y hay un 10% de indefinición. Tan solo un 3% rechazan la propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Entendemos que estos cuatro últimas respuestas apuntan a una formación en horario escolar, más práctica que teórica, que responda a las necesidades reales y a la puesta en marcha de un modelo de mentoría de los directores noveles. Un contenido, de nuevo muy coherente con los comentarios recogidos en nuestras entrevistas. Parece necesario, por tanto, que quienes diseñan la formación deberían trabajar de forma conjunta con los directivos para dar respuesta a este conjunto de necesidades.

Para terminar les pedimos mediante respuesta abierta que sugirieran otros posibles incentivos y mejoras. La pregunta exacta era: “¿Qué otros incentivos y mejoras crees que se podrían implementar para hacer atractiva la función directiva?”. Como vemos en el cuadro siguiente, en el que hemos agrupado las principales ideas, las aportaciones son bastante limitadas y no introducen novedades y se refieren sobre todo a aspectos que ya hemos abordado. Concretamente apuntan:

- Los incentivos económicos.
- El reconocimiento.
- La regulación de los horarios.
- La formación.
- La reducción de tareas burocráticas.



¿Qué otros incentivos y mejoras crees que se podrían implementar para hacer atractiva la función directiva?

INCENTIVOS
ECONÓMICOS

RECONOCIMIENTO

REGULACIÓN DEL
HORARIO

FORMACIÓN

REDUCCIÓN DE
TAREAS
BUROCRÁTICAS



4.13. Algunas particularidades de la zona rural

La escuela rural ocupa un lugar destacado en la red de centros educativos de nuestra Comunidad Autónoma. Como la mayoría sabe, disponemos de un extenso territorio con una baja densidad de población y con una importante concentración en la ciudad de Zaragoza. La educación en la zona rural se imparte en diferentes modelos de centros educativos, aunque en las poblaciones más pequeñas destacan los Colegios Rurales Agrupados (CRA), los colegios multigrado (CEIP) y las aulas de los centros de adultos (CPEPA). En las localidades más grandes, además encontramos colegios graduados (CEIP), Centros de Educación Especial (CEE), institutos (IES) y la sede de los centros de adultos (CPEPA). En los últimos años se han incorporado también algunos Colegios Públicos Integrados (CPI).

En primer lugar, queremos recoger algunas de las ventajas que ofrece la escuela rural por boca de una de nuestras entrevistadas:

“[...] Creo que la escuela rural, a día de hoy, me ofrece más de lo que me ofrecería una ciudad [...] por la cercanía, las relaciones personales, con organismos como ayuntamientos, Comarca... una relación más cercana y más directa.” D10/M/CRA/R

En la misma línea, este director compara su centro con los de la ciudad y destaca que las relaciones personales son más fluidas y que, además, gracias a la cercanía, se puede resolver con más facilidad cualquier duda o asunto que pueda surgir.

“[...] y se vive un poco al margen de la queja constante y de la reclamación. Que en un colegio grande yo veo que... que enseguida llaman, oye, qué es que aquí no me han informado, se genera un revuelo y encima es grande, porque aquí si te viene a quejar una familia, pues le explicas, tienes esa cercanía y ese tiempo claro, con 80 personas puedes dedicarle un momento al salir a dejar a los críos a la puerta y decir oye, mira que esta decisión se ha tomado por esto y esto. Y vas a las tres personas que están descontentas y ya está.” D12/H/CRA/R

También, queremos destacar que en este ámbito el compromiso con la localidad suele ser uno de los valores de la motivación de los directivos:

“Me importaba la zona, es mi pueblo, me importa el pueblo y al final dije, bueno pues me meto yo y punto.” D14/M/CPEPA/R

“[...] era un poco compromiso también con la localidad en la que vivo y con las dos localidades del trabajo. D12/H/CRA/R

Aunque todo tiene su cara y su cruz ya que, junto al compromiso y la motivación de trabajar en el propio pueblo, aparece la desconfianza hacia los que puedan llegar y la presunción de que no tendrán ni la misma dedicación ni el mismo interés.

“Hace mucho que seas de la zona, que hayas vivido aquí toda la vida, que hayas visto cómo de no haber adultos se consiguió crear esto y la gente está contenta, viene y lo necesita aquí y en el resto de localidades [...]. Viene alguien de fuera, se mete director y no le va a importar el pueblo lo mismo que nos importa a nosotros, entonces también es mucho la unión de la zona.” D14/M/CPEPA/R

Recogemos también la gestión que asume esta directora de un CRA y que nos da una idea muy gráfica de la complejidad que puede suponer gestionar un centro con unidades en tres localidades.



“[...] en esta dirección, pues tienes tres Ayuntamientos, tres asociaciones de padres y madres, dos comarcas diferentes. No sé, es totalmente diferente, aquí estamos todo el día, sino con una cosa, con dos. Es, es, claro, depende de la realidad que te toque vivir para una dirección pequeñita, pues está súper bien de un cole pequeño porque puedes hacer muchas cosas, pero aquí por mucho que lo lleves escrito, o sea, hoy voy a hacer esto y de todo lo que tienes programado al final acabas haciendo a veces nada de lo que llevas programado.” D19/M/CRA/R

“[...] en este CRA, por ejemplo, tenemos tres comedores escolares, tenemos ruta de transporte, tenemos personal itinerante, todo eso es una carga, porque hay que mandar rutas de, o sea, el anexo de transporte todos los meses, el comedor llevamos gestión propia, es un... un jaleo de facturas. Que, bueno, hay mucho trabajo. Mucho, mucho. Itinerancias, pues hay que mandarlas todos los meses. La falta del profesorado, todo esto, bueno, hay cosas que sí que las tienen otros coles, pero yo digo en un cole grande como pueda ser [nombre de una localidad] mismo. Un colegio que pueda tener 500 alumnos o 400. Un solo comedor es un comedor. [cita una ciudad] nosotros tenemos tres. Uno asistencial, pero que también tenemos que atenderlo. Llevamos la comida desde aquí. No sé. Itinerantes no tienen en un cole grande, itinerantes. Aquí tenemos itinerantes que ya no es hacer los estadillos de itinerancia y todo, es, pues lo que te digo, tema de sustituciones, estamos, nos levantamos a las... yo cuando estaba de jefe de estudios, a las ocho salía de mi casa y ya me habían llegado no sé cuántos mensajes. Uno que a mitad de mañana se tenía que ir, el otro no sé qué y tienes que organizar eso cada día. O sea, cada día hay que organizar horarios porque tienes que tener gente para cubrir esas horas y no siempre la hay. No siempre la hay porque a lo mejor tienes que sustituir en [localidad] y la persona que tienes libre está en [otra localidad], pero no es itinerante, tienes que ir tú.” D19/M/CRA/R

“[...] estoy en [una localidad] y mis compañeras residen las dos en [otra localidad], entonces ellas se quedan por las mañanas en [su localidad de residencia] y están por allí y bueno, van haciendo apoyos y clases y después se vienen para aquí, que es cuando yo la mayoría de veces tengo que entrar en clase. Porque si no, no llegamos a cubrir todas las horas. Y en [la tercera localidad], pues también como mi compañera es especialista en Audición y Lenguaje pues hace la estimulación y hace los apoyos también ahí específicos. Entonces, pues es un poco que nos vean, que nos vean. La reunión, también de inicio del curso hacemos una en cada localidad, vale, una inicial en la que presentamos a todo el claustro.” D19/M/CRA/R

“Y esto cuando no nos toca, pues eso, ir a abrir para que echen el gasoil, porque los aguaciles están en una avería, no sé dónde o nos toca limpiar, que se ha reventado una tubería, limpiar los pasillos hasta que te llega, esto es así...” D19/M/CRA/R

Solo por completar un poco más la imagen ofrecida por esta directora, añadimos un par de fragmentos más de dos directivos que inciden en la misma idea de complejidad y recursos personales limitados.

“[...] solo somos el director y secretario. No tenemos coordinador de estudios, no tenemos la figura de un administrativo... Y entonces, todo [...] se nos suma mucha más carga porque las becas, el comedor, el transporte, la matrícula, todo eso lo hace un administrativo en un colegio grande. Y aquí lo tiene que hacer el equipo directivo, además te tienes que manejar con... se multiplican por cuatro los núcleos familiares porque... por localidades me refiero, por cuatro localidades... ayuntamientos, eh, con quien te tienes que manejar, alguaciles, máquinas fotocopadoras en cuatro lugares, teléfonos que hay que administrar en cuatro lugares, wifi en cuatro lugares... todo es por cuatro, pero solo te cuentan el número de alumnos.” D22/H/CRA/R



“[...] dificultades, sobre todo de recursos de maestros. Un CRA con 6 localidades, nos tratan como números y los números no funcionan en un CRA. A ver, hay localidades que tiene... o sea justo en la barrera, con 11 podemos tener una plaza y media si estamos en 10, no, solo hay una persona, pero bueno, esa persona lleva niños desde 3 años hasta sexto. Eh, yo creo que lo que falta, que los CRAs no nos unan con los colegios grandes o como los quieran llamar... Porque, sobre todo, yo creo que lo que faltan son recursos humanos [...]” D23/M/CRA/R

Una de las preocupaciones habituales es la inestabilidad del profesorado en las zonas rurales ya que puede tener graves consecuencias en la continuidad de los proyectos educativos y en los procesos de cambio. Vamos a ver a continuación diversas situaciones, en algunos centros la continuidad parece asegurada, mientras que, en otros, la situación es la contraria, el riesgo a perder identidad. Cada curso llega profesorado nuevo al que hay que informar de las dinámicas del centro para que no se pierdan. La acogida es el principal instrumento para garantizar la continuidad. Como vemos además es un problema común de todos los tipos de centro: CRA, CPEPA, IES...

“[...] Tanto cuando era jefa de estudios como cuando he sido ahora directora, he tenido la suerte de contar con personas que estaban definitivas en el centro. O sea, el centro tiene profesorado bastante definitivo. Entonces eso es una suerte para esto [...] Para el tema de la continuidad de los proyectos y para apostar por unos cambios metodológicos o de innovación un poco más a largo plazo”. D10/M/CRA/R

“Afortunadamente, el porcentaje de maestros interinos no es muy, muy elevado. Sí que es verdad que tenemos un... que se nos mueve una horquilla de que cada año vienen tres, cuatro maestros nuevos, vale, que bueno, que en cierta manera nos, nos condiciona, condiciona, pero bueno, por lo menos el proyecto educativo sí que lo podemos mantener porque tenemos también una base de más o menos ese 60%, 70% del profesorado que se mantiene fijo.” D22/H/CRA/R

“Pues no la quería presentar [*el Proyecto de Dirección*], pero es que estamos de definitivos dos. El secretario y yo, entonces, si no soy directora, pues me va a tocar, ser secretaria o jefa de estudios. Entonces ya no sé si cambiaremos cargos porque al final, pues bueno, ya cada uno lo que llevamos haciendo todos los años lo sabemos hacer y aunque cambiemos de cargo, yo creo que cada uno nos vamos a quedar con lo mismo.” D14/M/CPEPA/R

“[...] uno de los años que nos tocó renovar, renovar el proyecto de centro, hubo desbandada general y solo volvimos a abrir el centro las tres personas del equipo. Creo que fue hace ocho años..., hace siete y los interinos que repetían. Entonces, sí, pues un 55 es estable, un 60, por ahí. Es mucho, es mucho en departamentos unipersonales. Cae toda la materia, todo el departamento y allí el liderazgo es de protocolarizarlo todo, pero todo. Al principio cuando llegan los nuevos quizá se agobien, pero el equipo lo necesita. Plan de acogida de alumnos, de familias, de profesores...” D20/M/IES/R

“[...] tenemos mucho personal interino. Eh, tenemos una plantilla de 18 personas, pero el resto, pues hay que cubrirles... [...] pero es un problema volver a empezar, volver a explicar, volver a hacer la dinámica... hay que ir cuadrando. [...] 8 o 9 personas todos los años, sí, estamos, pues, un tercio casi de personas son nuevas.” D23/M/CRA/R

“[...] la falta de estabilidad con los interinos, sobre todo. Que yo entiendo que, si viene gente de una hora de viaje, pues igual no le interesa seguir el siguiente año si tuvieran la opción. Pero hay gente que yo creo que sí. Y cara a las familias, pues claro, sería muchísimo mejor tener más estabilidad y evitar tener que volver a empezar desde cero cada septiembre ¿no? empezando a explicar todo, cómo funcionamos... luego siempre hay algo que te olvidaste que hay que explicar porque ya lo sabe todo el mundo menos esa persona o la persona que se ha



incorporado el día 8 de septiembre y le falta un montón de información [...] Pues aquí más o menos entre el 40 y el 50 [por ciento cambian].” D24/M/CRA/R

Esta inestabilidad se da, como acabamos de ver, en todos los tipos de centro, por eso esta directora reivindica el modelo de estabilización de interinos también para la educación de adultos. Un modelo que intenta garantizar la estabilidad de los docentes interinos durante tres cursos.

“Sí que nos gustaría también, que es algo que no entiendo, por qué no se puede aquí, el hacer plazas de estas de tres años para interinos, igual que los centros de Primaria. Aquí no se pueden hacer ese tipo de plazas, no sabemos por qué. Pero también sería una forma de que la persona que viene si está durante tres años se implique mucho más que si... que si solo voy a estar un año. Entonces no sé por qué a los centros de Adultos no se nos permiten esas plazas.” D14/M/CPEPA/R

Sin abandonar el tema de la estabilidad del profesorado y de la continuidad de los proyectos, hay quien entiende que las comisiones de servicio que se conceden en las ciudades retienen a una parte del profesorado que no llega a incorporarse lo que incrementa el número de profesorado interino.

“Pues mira, de Primaria tengo muchas plazas fijas dadas, pero también tengo mucha gente en comisión. [...] que tengo a mucha gente en comisión que tiene aquí la plaza que está fuera, entonces. [...] hay gente que, aunque sea interina trabaja muy bien, pero el atarse a proyectos más largos. Pues claro. No atas.” D7/M/CPI/R

“[...] este curso, nos dieron en el concurso de traslados y van a venir tres maestras definitivas y solo llegó una porque las otras dos, pues no... pues por situaciones personales no sé, no han venido todavía.” D24/M/CRA/R

Además, la continuidad no es solo un problema del profesorado, es también un problema de los equipos directivos. Esta directora hace un recuento de los últimos directivos de su centro, en seis años tres personas diferentes, dos cursos por directivo.

“[...] en los cinco años que yo llevo aquí o seis, ha habido una directora dos años, un director dos años, y yo ahora que voy a llevar el segundo año [...]” D7/M/CPI/R

Los directivos en ocasiones no lo tienen fácil para encontrar quien forme parte de su equipo. Las dificultades que se señalan, lo hemos visto anteriormente, tienen que ver con la acumulación de responsabilidades, mientras en un centro urbano es realmente muy extraño encontrar a un tutor que forme parte del equipo directivo. En los CRA y en los colegios multi-grado, por el contrario, es habitual, las plantillas son más reducidas o pueden estar repartidas en varias localidades, por eso no hay otra opción que concentrar responsabilidades con el riesgo de no atender adecuadamente cada una de las funciones.

“[...] el ser tutor y formar parte de un equipo directivo en un CRA [...] la dificultad es enorme y exige mucho más...” D10/M/CRA/R

Todas estas circunstancias hacen que los nombramientos en muchos de estos centros sean con frecuencia por procedimiento extraordinario. Lo que no quiere decir, como algunos piensan, que se produzca un cambio continuo de las direcciones de los centros. En ocasiones sí, pero no con tanta frecuencia como a veces se apunta. Lo que sí que es cierto, es que algunos directivos enlazan a lo largo de los años un buen número de nombramiento extraordinarios por la gran movilidad de los docentes y la incertidumbre que produce para los que permanecen.



“[...] llevamos en el centro... ocho años, creo que son, en los que nunca ha habido nadie que quiera formar parte del equipo. La misma circunstancia se da en los cuatro CRA que componen la comarca [...] Los compañeros que están en el resto del CRA de la comarca llevan incluso más años que yo en la función directiva y siempre es nombramiento extraordinario. Al final, creo que se trata un poco de que el compromiso de cuatro años asusta. Y en el ámbito rural más todavía. Porque, bueno, hay mucha más movilidad y entonces cambia todo mucho de un curso para otro, para bien o para mal. Entonces, comprometerte tan a largo plazo, cuando el profesorado que vas a tener al lado no sabes cuál va a ser, creo que genera en nosotros cierto rechazo.” D10/M/CRA/R

Otro problema que señalan es que, dependiendo del número de unidades, el equipo directivo se reduce. En algunos colegios se reconoce solo la figura de la dirección y en otros dirección y secretaría. Aunque se supone que en los centros más pequeños las tareas de dirección se reducen, algunos directores se quejan porque son tantas las reducciones que al final tampoco tienen tiempo para la función directiva. Es decir, el equipo directivo se reduce a dos o a uno, no cuentan con personal de administración y servicios, gestionan unidades en varias localidades y las horas de clase aumentan.

“Según el número de unidades tienes un número de horas, de horas dedicadas al despacho. Pero es que además de eso, de que tienes menos horas lectivas, tienes menos equipo, con lo cual, es un equipo de dos, que bueno, un equipo de dos, pues en fin...” D12/H/CRA/R

“[...] solo somos el director y secretario.” D22/H/CRA/R

Los colegios rurales no cuentan con personal de administración y servicios. Una reivindicación del asociacionismo de los directivos precisamente es la de poder contar a tiempo parcial con auxiliares administrativos, pero como plantea este director, la cuestión principal es que la dirección de cualquier centro rural y urbano requiere una dedicación que sobrepasa con creces el horario de la jornada laboral.

“Claro, eso en la escuela rural no existe, pero da igual. A ver que... que esto a lo mejor es quejarse por quejarse. Todos vamos a tope. Si yo voy a tope con la dirección, todos vamos a tope con la dirección. O sea que está todo como dimensionado, pero al límite, esto de la... ¿cómo lo llamamos ahora? la resiliencia. Así estamos todos, resistiendo hasta el límite. No podemos entrar en confrontación de si yo por tener auxiliar tengo más carga o que yo menos. Yo no tengo comedor escolar y en un cole grande pues sí que tendrán. Al final es que yo voy a tope y echando horas de más porque en el cole no llega y la gente del cole grande estará igual. Yo entiendo que es fallo del sistema, porque no está lo suficientemente garantizado que tú tengas un horario. Al final también hay que echar horas de docencia además de dirección porque es que no se llega” D8/H/CEIP/R

“Entonces, serían suficientes horas si tuvieras a alguien que te ayudara, a un administrativo. Si no, pues la verdad que no, con ese tiempo no te llega a todo.” D14/M/CPEPA/R

Además, debemos apuntar algunos problemas específicos de los CRA como es la gestión de un colegio que tiene unidades en diferentes localidades. Entre las dificultades que se apuntan están que no siempre las localidades pertenecen a la misma comarca y eso hace más complejas las relaciones institucionales. Frente a lo que se podría pensar, cada localidad tiene sus particularidades, la población no siempre responde a las mismas características, cada vez hay más diversidad incluso entre las localidades.



“[...] sobre todo la complejidad de que, aunque son centros en localidades muy cercanas, la realidad es que las características de los habitantes, de las familias de cada comunidad educativa no son para nada las mismas, ni del alumnado, pues por la inmigración que hay en cada localidad, por las profesiones de las familias, [...]” D10/M/CRA/R

Los equipos directivos deben desplazarse con más frecuencia para apoyar a los tutores, para resolver conflictos, para atender a las familias, para asistir a reuniones con familias...

“[...] para hablar con familias o para tener [...] tutorías con familias que [...] requieren de nuestra presencia, al igual que en las reuniones generales de cada curso, pues en todas las localidades, esos desplazamientos [...] son necesarios.” D10/M/CRA/R

La gestión de las sustituciones supone una tarea más para el equipo directivo y un agravio comparativo con colegios graduados. Hablamos de las sustituciones del profesorado, que por diferentes circunstancias y siempre de forma justificada, no asiste al centro. En un CRA con unidades en varias localidades la sustitución debe cubrirla alguien de la localidad, pero habitualmente no es posible, o un docente que se desplace desde otra de las localidades. Como los desplazamientos solo los pueden realizar aquellos que tienen reconocida la condición de itinerante, entonces son los equipos directivos los que acuden a atender al grupo y sustituir al docente que falta.

“[...] cuando yo estaba en centros como maestra, el equipo directivo no sustituía ni de lejos lo mismo que sustituimos nosotros. Entonces, claro, a ti te falla alguien en una localidad, no puedes mover a otro profesor de otra localidad, tienes que ir tú. Entonces, en ese sentido, a nivel de organización y de sustituciones, creo que nosotros tenemos un hándicap...” D10/M/CRA/R

“Lo primero que echamos de menos es el personal justo para poder funcionar. Estamos funcionando con personal por debajo, pero claro, de cara a los números que la Administración tiene, se supone que vamos con personal sobrado. En los CRAs tenemos una circunstancia que es que tenemos compañeros itinerantes, vale que son de diferentes poblaciones que te tienes que desplazar de una a otra para cubrir una sustitución. No sé si en todos los CRAs, pero en este caso desde que yo empecé en jefatura me di cuenta de que había días que faltaban seis personas. Cuando faltan seis personas tienes que cubrirlas [...]” D19/M/CRA/R

“[...] solo hay llamamientos, dos días a la semana, como te pille el día descuadrado, pues están casi una semana sin, sin profesor, con lo cual a nosotras nos supone, bueno, nos supone un esfuerzo importante porque en el CRA no todo el mundo puede itinerar, los hay itinerantes y no, entonces yo tengo que sustituir en [nombre de localidad], puesto que solamente puedes ir al centro si son maestros itinerantes, pero claro, itinerantes son el de educación física, el de inglés... Si van a ese sitio no van donde tenían que ir, entonces sí que tendría que ser más rápido. Yo que solo haya dos días de llamamientos, ya lo veo mal. Pero que además como te coja el día mal, que al final están una semana sin venir.” D23/M/CRA/R

Ya hemos hablado del problema de las sustituciones de las bajas de los miembros de los equipos directivos. La Administración no cubre el horario completo, solamente cubre las horas lectivas, entonces sus tareas las tienen que asumir los miembros del equipo que quedan, pero sin disponer de más horario. Pensemos en centros que solo disponen de dos cargos directivos, toda la carga recae sobre la persona que se queda.

“Luego, por ejemplo, otra cosa que tampoco nos parece muy bien es que cuando ahora mi jefa de estudios se va a quedar de baja. Cuando ella se quede de baja y esté tres meses de



baja se cubran sus horas lectivas, pero no se cubren sus horas de oficina. Entonces, ese trabajo de oficina que ella hace durante nueve horas lo tenemos que asumir nosotros, pero nadie ayuda en esas horas. Entonces, es algo que también se debería mirar, o se cubren esas horas, o el profesor que manden que me coja mis clases para que yo pueda coger su oficina.” D14/M/CPEPA/R

En realidad, se convierte en una reducción horaria que, por supuesto tiene consecuencias, esta directora señala que sobre todo se resiente la coordinación interna del equipo y con los docentes.

“Hoy, por ejemplo, tenía una reunión antes de conectarme, con una mamá, con una mamá de un alumno que tiene un informe que bueno. Pues por la mañana les he dicho, que no me acordaba de decir que me tenía que reunir con esta mamá porque me lo ha pedido. Pues, ya veremos cuando les puedo pasar la información a mis compañeras, si no es por *WhatsApp*. Es que, para mí, esto de tener que funcionar ya con el *WhatsApp* para contarte las cosas, no. Es que falta tiempo, faltan horas de coordinación.” D19/M/CRA/R

Un argumento recurrente es que la Administración suele tomar medidas más pensadas para los colegios urbanos que para los centros rurales. Sea cierto o no, en este fragmento se analiza la situación que se puede producir con la reducción de horario lectivo de los docentes, lo que puede suponer para su centro el paso de 25 a 23 horas lectivas.

“[...] tener el personal adecuado que corresponde a la realidad, por ejemplo, ahora, miedo me da el anuncio de las 24 horas lectivas el año que viene para los docentes o 23, dentro de dos, porque claro, a mí a que... ¿Me van a mandar a alguien de qué especialidad? ¿Qué vaya a rondar por los cuatro pueblos? no me van a mandar a nadie y entonces voy a tener ahí un déficit de horas que no voy a poder cubrir, entonces, entonces creo que determinados anuncios o decisiones no tienen para nada en cuenta el mundo rural, la escuela rural y si estamos hablando de mejorar las condiciones laborales de los docentes, que bueno, ahí podríamos entrar en mi percepción personal, o sea de si me parece adecuado o no esa reducción de una hora o de dos. Las mejoras laborales de los docentes, pues, quizá vienen ¿por qué? porque haya más docentes en el centro y no por reducir las una o dos horas de cada uno de nosotros, sino por sentir que podemos hacer bien nuestro trabajo porque al alumnado se le da lo que necesita y porque tenemos las personas suficientes para llevarlo a cabo.” D10/M/CRA/R

Hay también críticas al funcionamiento de instituciones creadas con el fin de apoyar a las escuelas rurales como el Observatorio de la Escuela Rural.

“Observatorio de la Escuela Rural, se creó ese organismo ¿y qué? ¿qué? o sea, no sé qué pasos se están dando, mucha gente está en ese organismo, muchos representantes de muchas cosas, pero al final aterrizamos ¿en qué? ¿alguien nos escucha las necesidades que tenemos en el mundo rural? ¿se tienen en cuenta?, no, porque... pues no interesa o somos pocos o estamos lejos al final.” D10/M/CRA/R

Un caso particular es el de los CPI que tienen alumnado de Infantil, Primaria y Secundaria. Como hemos comentado anteriormente, en España, son los ayuntamientos los responsables del mantenimiento de las instalaciones escolares de Infantil y Primaria, y por tanto los responsables del servicio de limpieza y de los oficiales de mantenimiento. Mientras que, en Secundaria, es el Departamento de Educación el responsable. Esa dotación de medios diferenciada en dos administraciones complica la gestión. Esta directora de un CPI del ámbito rural reconoce que no cuenta con los medios adecuados y las administraciones no se ponen de acuerdo.



“Aquí tenemos la dificultad, que es que no tenemos ni conserje ni administrativo. Tenemos transporte escolar y comedor, entonces todo eso suma y suma y suma.” D7/M/CPI/R

En el caso del oficial de mantenimiento, por ejemplo, nadie asume la responsabilidad y por tanto no disponen de personal.

“Pues la DGA dice que el ayuntamiento, y el ayuntamiento dice que no lo puede proporcionar. Nunca ha habido.” D7/M/CPI/R

También parecen surgir dificultades insalvables cuando se trata de la construcción de nuevas infraestructuras. Esta directora de CPI nos cuenta cómo es la situación a la que se enfrenta desde hace cinco años:

“El edificio pues al final ha salido 5 veces a licitación, lo han licitado y después no se ha construido porque la empresa se haya ido para atrás o porque ya ha desaparecido o porque no ha cumplido los requisitos. Entonces ya, pues nos reímos cada vez que sale la licitación...” D7/M/CPI/R

La educación de adultos desempeña un papel fundamental en los entornos rurales. Las personas que viven en localidades muy pequeñas necesitan espacios de socialización y el centro de adultos es un referente para ellos. Sin embargo, dentro de las enseñanzas que imparten, no es una prioridad, sino que se encuentra entre las últimas opciones y se atiende solo con las horas que han quedado sin cubrir.

“Luego, por ejemplo, aquí hay también muchas enseñanzas que involucran lo social, o sea, la gente no viene a sacarse un título de Secundaria porque jóvenes que se saquen Secundaria pues podemos tener en todo el centro a quince. Entonces es más gente mayor que lo que quieren es salir de casa, que el invierno que es muy largo puedan ir a algún sitio cerrado a estar con gente relacionarse y claro, todo este tipo de enseñanzas sociales, pues es lo de prioridad cuatro. Cuando ya has atendido todo, atiendes a eso. Pero realmente para nosotros es lo más importante, es que la gente que tenemos quiere eso.” D14/M/CPEPA/R

“[...] entiendo que, aunque sean pueblos muy pequeños, pero en pueblos pequeños también vive gente, y aunque vengan cinco personas que no tengan que coger el coche y desplazarse al pueblo de al lado para poder hacer algo, sino que lleguemos a todos los pueblos que tenemos por la zona, que son poquitos.” D14/M/CPEPA/R

Paralelo al discurso de que la Administración no tiene en cuenta la ruralidad cuando legisla, hay otro, muy arraigado, basado en la diferencia, en el contraste entre lo rural y lo urbano, cuando seguramente haya más criterios de diferenciación y no solo este. Los que conocen bien la red educativa urbana saben perfectamente que se caracteriza por una gran diversidad. De la misma forma, la red de centros de la zona rural es compleja y diversa, y de la misma manera que podemos encontrar similitudes internas, también hay enormes diferencias. Hay muchos factores que intervienen y no todos los centros responden al mismo patrón.

“[...] al final, la problemática que tenemos los colegios rurales no es la misma que la que tienen los colegios de Zaragoza...” D10/M/CRA/R

“[...] creo que a lo mejor podrían involucrarse un poco más en lo que es la realidad de la zona rural, o sea que también entendieran un poco más cómo estamos aquí porque hay mucha gente que conoce la realidad de una ciudad, pero no has estado en una zona rural. Y no has estado en un Centro de Adultos de una zona rural.” D14/M/CPEPA/R



“Con respecto a la escuela rural, yo ya le he dicho a la gente que desarrolla el currículo... el currículo aragonés de Primaria, que mira en el artículo cinco, pone todas las características de Aragón con respecto a educación y no hay ni un solo apartado donde se nombre la escuela rural. Fíjate tú, si en Primaria, la escuela rural en Aragón, no es representativa, pues ni un apartado y todo lo que se dice de la escuela rural es en añadidos de, pues disposición transitoria, disposición adicional, vale, nada en lo gordo.” D22/H/CRA/R

“Da igual, pero hacen una ley y... entera y hay una disposición de 6 líneas donde nombran la escuela rural. Ostras. Es que... el cambio este del SIGAD, es que, bueno, es que cuando le contabas a alguien... es que en mi clase tengo 6 niños de diferentes cursos, es como... es que no sabía ni de lo que le estábamos hablando. Ostras. Sabes... Aplicamos la ley, este año entran primero, tercero y quinto, bueno, pues nosotros tenemos las clases primero y segundo, tercero y cuarto, y quinto y sexto. ¿Sabes? Entonces, bueno, ya no te pongo cuestión de recursos, en cuestión de cosas... tienen que tener más en cuenta, yo, tendrían que tener a un departamento que fuera escuela rural o alguien que conociera la escuela rural [...]” D23/M/CRA/R

Este director además señala que la zona rural necesita un esfuerzo de inversión para que su alumnado disponga de instalaciones y medios adecuados como en la ciudad. Cree que para los ayuntamientos los servicios educativos deberían ser la prioridad.

“[...] en la zona rural tienen que invertir todo el esfuerzo que sea necesario en que... en que sus alumnos, no solamente estén igual que si vivieran en... 100 veces mejor, porque existen posibilidades para ello, con mucho menos esfuerzo económico pueden tener unas instalaciones, unos materiales y unos accesos a todo, pues mucho mejor que en una ciudad. Si en una ciudad dices voy poner una pantalla digital, tienes que comprar 400 pantallas digitales, en un colegio de un pueblo puedes implementar pantallas digitales en todas las aulas por un esfuerzo equivalente a la avería de una calle. O sea, es que de eso sí que tiene que ser conscientes los Ayuntamientos, sean del color que sean, que el colegio tiene que ser... colegio, guardaría, instituto, si lo hay, una prioridad absoluta.” D12/H/CRA/R

Hay otro aspecto, sin duda muy importante, que tiene que ver con las relaciones sociales y la oferta cultural en localidades pequeñas. Hablamos por un lado de que los alumnos y alumnas no tienen compañeros en sus entornos y por otro, de la falta de infraestructuras y programaciones culturales. Veamos como lo expresa esta directora de este instituto que intenta dar la vuelta al problema e incentivar desde el centro todos estos aspectos.

“[...] es que hay pueblos en los que tenemos alumnos que están solos o que conviven dos o tres alumnos, donde los referentes culturales no... no existen. O sea, no hay una biblioteca, no hay un teatro, no hay nada, entonces se generan relaciones de identidad con el centro y de cultura, se trabaja muchísimo, muchísimo la extraescolar y se integra en la dinámica del currículum y eso ha generado un cambio de perspectiva muy fuerte. Se ha vuelto cultural, antes daba miedo pasar al [nombre del instituto], que es el centro de referencia en el que hacen Bachillerato, que aquí no hay, porque se sentían inferiores y ahora los vemos muy potentes. Es ver que un centro pequeño tiene mucha menor ratio y muchas más posibilidades de trabajar, muy directas, con cambios de metodologías muy rápidos con el alumnado y para eso lo que se trabaja es muchísimo a través del plan de formación [...]” D20/M/IES/R

Esta directora, al final de la entrevista apunta algunos temas que en su opinión responden a un modelo de ineficiencia administrativa. Por ejemplo, nos habla de las contradicciones del programa *Corresponsables* o de las dotaciones de medios. Probablemente se debería contar con mecanismos de corrección para evitar estas situaciones, aunque es verdad que en la zona rural y cuando hablamos de servicios para una población pequeña, cualquier cambio no previsto puede provocar la ineficiencia.



“[...] tenemos el *Corresponsables* en dos localidades por el aula de madrugadores, que funciona bien, pero tengo en una localidad el aula vespertina, que hubo un compromiso, y muchas familias, pero la realidad es que están viniendo, hoy ha venido una niña al aula vespertina. Entonces, es un dinero que claro, yo, viendo que mis cuentas están vacías, tener a una monitora a la que estamos pagando, a una empresa, 25 euros la hora, pues me parece, pues derrochar el dinero” D10/M/CRA/R

En el fondo, entendemos que lo que supone todo este tipo de argumentos es la necesidad de una mayor autonomía en la toma de decisiones que tienen que ver con satisfacer las necesidades particulares y diferenciadas de cada centro.

“[...] ni se nos pregunta o que nos manden una dotación dentro de una semana de 6 tablets, cuando nosotros lo que nos... lo que necesitamos es dos portátiles, o sea que al final las decisiones no se nos consultan para nada. Y creo que nosotros somos mucho más eficaces en la gestión que los propios responsables y que nos pondríamos antes de acuerdo y les daríamos buenas ideas si se nos tuviera en cuenta... desde todos los ámbitos, [...]” D10/M/CRA/R



Quinto

Conclusiones y propuestas



5.1. Consideraciones finales

Durante los meses de noviembre y diciembre de 2022 hemos desarrollado un trabajo de campo, en algunos casos con visitas a los centros, basado en entrevistas en profundidad a directores y directoras de todo tipo de centros educativos, un total de 25 entrevistas realizadas. También, durante esas mismas fechas, pero alargándolo hasta marzo y a modo de complemento, hemos escuchado ponencias de especialistas y representantes de las asociaciones de directores y directoras. Igualmente, este trabajo de investigación se ha completado con la recogida de datos a través de cuestionario en el que ha habido una alta participación. Esto nos ha permitido comprender mejor y con mayor profundidad la posición de los directivos de los centros, entender la complejidad de esta función, las dificultades a las que se enfrentan, el esfuerzo que realizan y el enorme tiempo que dedican para desempeñar sus funciones en el día a día.

Todo ello amparado bajo un objetivo común que es la mejora del sistema educativo, y todos los sectores deben compartir una actitud proactiva que facilite los cambios que conduzcan a esa mejora. A lo largo del informe se han ido apuntando aspectos concretos que pueden favorecer la gestión y el desempeño de la función directiva. La relación entre los diferentes niveles de la Administración educativa debe basarse en la confianza, el entendimiento y el interés común por la mejora del sistema y de los aprendizajes del alumnado.

Ponencias e intervenciones

Desde finales de noviembre hemos contado con la visión y el conocimiento de especialistas en la materia y directivos. En primer lugar, intervino Antonio Bolívar, catedrático de la Universidad de Granada, que puso de relieve los déficits de la dirección escolar en nuestro país, un modelo que es una excepcionalidad en Europa basado en un liderazgo administrativo-gerencial frente al modelo dominante basado en el liderazgo pedagógico dentro de un proceso de profesionalización. Las evidencias muestran que después de los docentes, la dirección escolar es el segundo factor que influye en el éxito del alumnado y que la dirección escolar, cuando cuenta con capacidad, crea entornos favorables para que los docentes enseñen y el alumnado aprenda. Bolívar apuesta por un liderazgo compartido basado en un proyecto común y vinculado a la responsabilidad de los resultados. La profesionalidad requiere principalmente de capacitación y competencia.

Joaquín Conejo nos hizo una aproximación a la formación de los directivos, el Real Decreto 894/2014 establece la formación que debe tener aquella persona que quiere ejercer la función directiva. La LOMLOE (2020) cambió las condiciones, ahora no es requisito tener la formación inicial, es un mérito. Se puede presentar proyecto de dirección y en el caso de ser seleccionado, el candidato deberá realizar el curso, que en estos momentos es de 140 horas y se concentra en dos meses. También las personas que son nombradas con carácter extraordinario deben realizar el curso.

En diciembre, Eduard Mallol nos informó sobre los decretos de autonomía de centros y de dirección aprobados en 2010 en Cataluña y que daban mayor autonomía a la dirección de los centros. La LEC (2006) reconocía la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión de recursos humanos y materiales de los centros educativos. La normativa habla de autonomía de centros y se desarrolla a partir del proyecto educativo y del proyecto de dirección. En el ámbito pedagógico-



gico, los centros pueden concretar objetivos, competencias básicas, contenidos, métodos pedagógicos y criterios de evaluación propios, contextualizados a su entorno. Los centros realizan una planificación estratégica y parten de un diagnóstico y de una evaluación del contexto, además cuentan con unos indicadores de proceso, de progreso y de impacto. Las direcciones son responsables de la organización, del funcionamiento y de la administración, además tienen capacidad de gestión del personal.

En enero, Pilar García nos explicó que desde la dirección el cumplimiento de la normativa se convierte en un tema abrumador. Considera además que hay una burocracia excesiva. Reivindica que se cree una mesa de diálogo permanente con las asociaciones de directivos para facilitar el funcionamiento de los centros. También propone un mayor equilibrio de actuaciones ya que las demandas de la Administración se concentran en el comienzo y final de curso. Por otra parte, señala que las jornadas laborales de los directivos exceden las jornadas laborales.

Ricardo Civera señala la complejidad de la dirección de un CPI y concretamente considera difícil establecer una estructura de coordinación con docentes que no comparten horarios. Esperanza Díez señala que la dirección debe liderar todos los programas que llegan al centro y debe hacerlo delegando, apoyando y reconociendo a los docentes. También considera fundamental la comunicación con todos los miembros de la comunidad educativa y el desarrollo profesional mediante la formación. Rosa Basols destaca la complejidad de un CRA con unidades en diferentes localidades, con municipios que pertenecen a comarcas diferentes, con alumnado transportado y con la gestión de varios comedores, entre otras cuestiones. Dolores Oriol, asimismo señala la complejidad de un CEE que no cuenta con un auxiliar administrativo, lo que supone una sobrecarga para el equipo directivo. Sin embargo, cuenta con cincuenta profesionales que se rigen por nueve convenios laborales diferentes, rutas de transporte y comedor.

Mar Martín cree que pocas personas quieren ser directivos en los centros públicos y en los concertados porque las expectativas que se ponen en la educación y en los directivos de los centros son muy altas, tanto por parte de las familias, como de la Administración y de la sociedad en general. Sin embargo, cree que no se valora la importancia de la educación en el desarrollo del país. Considera que hay mucha exigencia y poca autoexigencia.

Dirección y liderazgo educativo

La OCDE (2005) estableció la correlación entre la estabilidad de la dirección escolar y la calidad. También el Informe McKinsey (2007) destacaba que los centros tienen pocas posibilidades de desarrollar una cultura de altas expectativas y fuerte liderazgo para la consecución de mejoras si no cuentan con una dirección eficiente.

Por su parte, Bolívar (2012) señala que el liderazgo pedagógico se debe entender de forma colectiva, como un grupo que aprende y trabaja junto en una comunidad profesional de aprendizaje con un propósito compartido. En este sentido, el Consejo de la Unión Europea (2014) realizaba tres recomendaciones a los estados miembros, en sus conclusiones sobre liderazgo educativo: apoyar la autonomía efectiva de los centros educativos y de sus directivos, hacer más atractivo el liderazgo educativo y promover la innovación en el liderazgo eficaz promoviendo el liderazgo compartido.



Por otro parte, Alejandro Campo (2004) apuntaba que no existe un modelo único que establezca las tareas propias de la dirección, pero consideraba imprescindibles las siguientes: compartir con toda la comunidad educativa un proyecto de futuro que sea ilusionante, promover un clima de convivencia, aprovechar los conocimientos de cada miembro de la comunidad educativa y rendir cuentas de forma sistemática sobre los resultados alcanzados.

Otros autores inciden en el papel de la administración. Murillo et al. (2010) consideran que las administraciones deben desarrollar tres acciones fundamentales: hacer de la función directiva un trabajo atractivo, estimulante y motivador para los docentes, potenciar una formación inicial y permanente específica de calidad y favorecer el mejor desempeño de los directivos reconociendo y valorando su trabajo.

Si profundizamos en el modelo europeo, según Valle y Martínez (2010) destaca por compartir unas tendencias globales y en particular unos fines: la mejora de la formación específica, el aumento de la autonomía de gestión, el equilibrio entre las tareas administrativas y las pedagógicas y el reconocimiento de su labor profesional mediante un mejor sistema de incentivos, no solo económicos, sino también orientados a facilitar procesos de mejora en la carrera profesional. Por último, la evaluación destaca como un proceso de mejora interna tanto en el funcionamiento del centro como en la mejora de la calidad.

Aterrizando en nuestro contexto, en la normativa educativa española podemos constatar las oscilaciones políticas derivadas de los resultados electorales y de los posicionamientos ideológicos. Sin embargo, la legislación ha tenido cada vez más en cuenta la figura de la dirección siguiendo un proceso de matización en el que se abordaban las características del liderazgo educativo, su formación y los requisitos de acceso. En todo el proceso, los cambios legislativos relacionados con la dirección han ido completando a grandes rasgos, pero no modificando, las aportaciones de la ley anterior.

Selección, formación específica y evaluación de la dirección

El marco normativo actual, la LOMLOE (2016) establece las competencias de la dirección y en el procedimiento de selección, señala que quienes hayan superado la selección deberán así mismo superar un programa de formación sobre competencias para el desempeño de la función directiva, previo a su nombramiento. Así mismo, quienes sean nombrados con carácter extraordinario, deberán también superar el programa de formación. Es decir, la formación, deja de ser un requisito imprescindible y pasa a ser un mérito. Cualquier docente que cumpla las condiciones requeridas, puede presentar Proyecto de Dirección, aunque no haya hecho el curso, pero en el caso de ser seleccionado, el candidato deberá hacer el curso de formación inicial.

El Proyecto de Dirección debe incluir un análisis del contexto, unos objetivos de mejora, un modelo de organización y funcionamiento, planteamientos pedagógicos, la participación de la comunidad educativa, propuestas y estrategias de convivencia y el seguimiento y evaluación del proyecto.

En lo referente a la estructura de la formación, el curso asciende a 120 horas (el de actualización de 60 horas) y Aragón ha añadido 20 más. Los módulos que contempla el Real Decreto 894/2014 se refieren al marco normativo, organización y gestión, gestión de los recursos, factores clave para una dirección eficaz, rendición de cuentas y proyecto de dirección. La comisión de



selección está formada por representantes de la Administración educativa y del centro (profesorado elegido por el claustro y miembros del consejo escolar que no sean docentes).

Distintas investigaciones han puesto de relieve la importancia de la formación específica de los directivos escolares y en especial la adquisición de las competencias necesarias para el desempeño del cargo. Vázquez y Bernal (2008) consideran que los programas deben adaptarse a las necesidades de los directivos en base a dos criterios: la clarificación del perfil y el desarrollo de un plan específico de formación. Las investigaciones señalan también que las experiencias de aprendizaje se producen principalmente en contextos de intercambio (Merina y González, 2000) y que los programas de desarrollo de liderazgo deben involucrar a los directivos en los problemas a los que van a enfrentarse habitualmente en su tarea. La estrategia de la mentoría se considera una de las más adecuadas y ha sido incorporada en algunos países por las administraciones educativas.

Por otra parte, Lorenzo y Ramírez (2010) consideran que tan importante como la selección es realizar una adecuada evaluación del desempeño y del cumplimiento del proyecto. En Aragón, en 2008, en la regulación sobre la consolidación parcial del componente singular del complemento específico por el ejercicio del cargo de director se establece que la evaluación será positiva si no existen informes negativos, es decir, es una evaluación por defecto. Otras Comunidades Autónomas establecen y desarrollan criterios pormenorizados (Murillo et al. 2010). Además, Álvarez y Fernández (2020) consideran que el modelo de evaluación, establecido en la LOMCE que se mantiene en la LOMLOE, responde a cuatro características: una escasa definición de cómo ha de ser la evaluación, un marcado carácter puntual ya que solo se realiza al final del mandato, la obligatoriedad y su carácter sumativo orientado a valorar si el candidato ha sido efectivo y en consecuencia debe seguir en el puesto. Esto lleva a Murillo et al. (2010) a considerar la actual evaluación del desempeño como un mero trámite administrativo.

Contamos ya en nuestro país con un Marco para la buena dirección elaborado en 2017 que recoge las competencias profesionales que deberían caracterizar un buen desempeño de la dirección escolar. Encabezado por Bolívar, ha contado con la colaboración de asociaciones profesionales como FEDADI, FEDEIP y FEAE. El marco tiene una función descriptiva, reconociendo las prácticas que funcionan, a modo de guía, pero dispone de un componente prescriptivo para procesos de formación y evaluación. Además, tiene un carácter de código deontológico de buenas prácticas. El Marco está diseñado en cinco dimensiones: metas e intervenciones estratégicas; dirección, organización y funcionamiento del establecimiento escolar; liderazgo pedagógico; participación y colaboración: gestión del clima institucional; y normas éticas y profesionales.

Recogida de información para el estudio sobre la función directiva en Aragón

Para la elaboración de este informe hemos contado con información obtenida a través de tres fuentes diferentes. En primer lugar, hemos obtenido a través de la DIE y del CEFyCA información relacionada con los centros y los procesos de renovación y selección, así como sobre el número de nombramientos extraordinarios de directivos. Además, a través de publicaciones oficiales hemos obtenido datos sobre incentivos económicos, es decir, el complemento singular de los cargos directivos.



En segundo lugar, hemos realizado, entre los meses de noviembre y diciembre de 2022 veinticinco entrevistas personales a directivos de CEIP graduados y multigrado, CRA, CPEPA, IES, CPI y CEE preservando el anonimato. Para ello se ha seguido un guion orientativo que está recogido en el anexo II y la transcripción completa de cada una de ellas que se encuentra en el anexo I.

En tercer lugar, hemos elaborado un cuestionario ad hoc dirigido a los equipos directivos de los centros educativos aragoneses mediante un formulario de Google, accesible durante los días comprendidos entre el 6 y el 19 de febrero. El cuestionario está reproducido en el anexo III. Al finalizar el periodo contamos con una tasa de respuesta elevada, 410 respuestas de las cuales 220 corresponden a directores y directoras y 190 a otros miembros de equipos directivos.

Renovaciones y selección de directivos en los últimos cursos

Según los datos de los últimos cursos (desde 2015-2016 a 2021-2022) el porcentaje de directores y directoras que renuevan es alto, en torno al 50%, uno de cada dos. En el último curso sube hasta el 60%.

En cuanto al proceso de selección, podemos decir que hay un porcentaje bajo de candidaturas que ronda en los últimos cursos el 30%, mientras que cada año alrededor del 70% de las plazas convocadas quedan vacantes y los directivos se nombran por procedimiento extraordinario.

Sin embargo, tras un análisis en profundidad observamos que el número de nombramientos extraordinarios no es muy elevado, sería, con datos del curso 2021-2022, de un 30% en Aragón, más alto en CRA (39%) y CEIP (37%), pero más bajo en CEE (25%) y sobre todo en IES (20%). Además, la provincia de Zaragoza es el territorio con una proporción más baja de nombramientos extraordinarios, el 24%, seguido de Teruel con el 32% y Huesca tiene la proporción más elevada, el 43%. En IES el nombramiento extraordinario por provincias es en Zaragoza del 16%, en Teruel el 19% y en Huesca el 30%. En cuanto a los CPEPA los nombramientos extraordinarios están por debajo de la media, el 28%. En cuanto a los CEIP, el número más bajo de nombramientos extraordinarios se da en Teruel con el 29%, Zaragoza se sitúa en el 32% y de nuevo Huesca tiene unas proporciones elevadas, el 55%. Por último, los CRA son los centros con mayor proporción de nombramientos extraordinarios: Huesca esta vez tiene la proporción más baja el 30%, Zaragoza el 35% y en Teruel se dispara al 48%.

En resumen, Zaragoza es la provincia con menos nombramientos extraordinarios, concentrados en sus CEIP y en sus CRA. La provincia de Teruel presenta más problemas en los CRA y en los CPEPA. Mientras que Huesca tiene las proporciones más elevadas, particularmente en los CEIP, los CPEPA y algo también en los IES.

Incentivos económicos o retribuciones mensuales

En mayo de 2009 se llegó a un Acuerdo en mesa sectorial entre la Administración y las Organizaciones Sindicales sobre las retribuciones a los equipos directivos. Los centros de Secundaria se dividen en 4 tipos y los de Infantil y Primaria en 6 tipos. El complemento singular se incrementa en la misma proporción que el salario. En 2023 el complemento de los directores y directoras



de Secundaria oscilaba entre 551,02 y 780,67 euros mensuales, es decir con una diferencia de poco más del 40% entre el tipo D y el tipo A. Sin embargo, entre los directores y directoras de Infantil y Primaria la diferencia entre el tipo F, 149,21 y el tipo A con 639,79 euros es de más de un 400%.

Por su parte, los demás miembros del equipo directivo, en 2023 se clasifican en 5 tipos y las diferencias en Secundaria son entre 248,99 y 399,01 euros. Mientras que en Infantil y Primaria se encuentra entre 149,10 y 264,98 euros.

A lo largo del informe muchos directivos aluden al programa AUNA para comparar remuneraciones. Los docentes que participan en este programa perciben 284,80 euros mensuales durante 8 meses de actividad. Si comparamos, vemos que los directores y directoras de Infantil y Primaria de los tipos E y F perciben cantidades inferiores. Los miembros de los equipos directivos de Secundaria de los tipos C, D y E y todas las jefaturas de estudios y secretarías de Infantil y Primaria perciben cantidades inferiores.

Por último, hacemos una comparativa con dos Comunidades Autónomas del entorno territorial: Castilla y León y Cataluña. Los datos de Castilla y León son de 2023 y los de Cataluña de 2022. La comparativa del complemento singular de los directivos señala que en Castilla y León perciben en torno a un 5% menos y en Cataluña en torno a un 30% más. En cuanto al resto de miembros de los equipos directivos, las diferencias con Castilla y León pueden llegar a ser de un 20% menos mientras que las de Cataluña pueden superar el 100%.

Autopercepción profesional

Como hemos podido constatar los perfiles de directivos son muy diversos, hay directivos que asumen el cargo sin experiencia previa en equipos, otros han pasado por alguno de los puestos y también hay quien ha ocupado el cargo de directivo en otros centros. Muchos reconocen la necesidad de contar con el apoyo del claustro y también plantean que su comportamiento debe ser ejemplar. En cuanto al lugar que ocupan, algunos mantienen la idea de ser un igual, un *primus inter pares*, mientras otros reconocen que sus compañeros no los ven como tales. De hecho, con frecuencia aparece la idea de la soledad, ligada al peso de la responsabilidad. El equipo directivo, cuando funciona adecuadamente, es el mayor apoyo, a veces también un grupo cercano del claustro.

Hablan de la Administración educativa como una institución ajena, siendo un elemento clave de la gestión educativa, no se identifican con la misma o la sienten lejana. Aunque hay contradicciones, muchos creen que la finalidad de su tarea es dar una atención adecuada y adaptada a las necesidades y capacidades del alumnado de forma que todos puedan alcanzar un nivel de logro personalizado.

Hay un sector que destaca la satisfacción producida por el desempeño del cargo, los logros y la implicación de los docentes.

En cuanto a los espacios en los que se desenvuelven, hablan con frecuencia del despacho y de los espacios comunes de los que se sienten particularmente responsables. El despacho es el espacio de trabajo, pero inciden en que hay que ser cuidadoso porque existe el riesgo de aislamiento. El directivo tiene perspectiva de centro, frente a muchos tutores y docentes que tienen



perspectiva de aula, de grupo, de departamento... Simbólicamente, la posición varía, en medio, entre la Administración y el claustro, más cerca del claustro o más próximo a la Administración.

En cuanto a la dimensión temporal, hablan de una disponibilidad permanente tanto en horario como en calendario. Jornadas extensas que se prolongan y los periodos vacacionales se recortan. La mayoría sienten una sobrecarga e incluso piensan que deben atender más urgencias que asuntos relevantes. Algunos directivos hablan de estrés y de agotamiento, e incluso de una repercusión en su ámbito personal.

Necesitan tiempo para completar los procesos de cambio y transformación de sus proyectos. Y muchos entienden su desempeño como un periodo transitorio en su carrera profesional. Creen importante que el proyecto se mantenga, tenga continuidad, incluso cuando cambian las personas.

La motivación

La motivación de acceso a la función directiva no es única, influyen diferentes aspectos y están muy relacionados con los valores y la cultura profesional que comparten los docentes.

Las motivaciones señaladas por nuestros entrevistados las hemos podido agrupar en varios bloques, los más importantes tienen que ver con el relevo generacional, con la designación, con la necesidad de cambio, con el prestigio y la mejora económica, con el compromiso socioeducativo, el desarrollo profesional, con la crítica a la labor desarrollada por el equipo anterior, también con los motivos personales, con la desconfianza hacia los que puedan venir de fuera o incluso con el azar.

El relevo por jubilación o por desplazamiento a otra localidad se presenta muchas veces como un proceso natural. A veces quien ocupa el puesto era un colaborador del directivo anterior. También muchos argumentan que cuentan con el perfil requerido para desempeñar las tareas directivas. En algunos casos, los nombramientos extraordinarios, es por designación de la inspección.

Hay directivos que indican que después de un tiempo desempeñando la función docente se necesita cambiar y la función directiva ofrece una posibilidad de desarrollo profesional. El prestigio, la promoción profesional o el incremento de ingresos son algunos elementos que se apuntan, aunque tímidamente.

El compromiso educativo o social es una de las respuestas más valoradas, sin duda muy relacionada con la cultura y los valores de la profesión. A veces, se apunta también una cierta crítica a equipos y directivos anteriores y la necesidad de cambio. Hay también motivaciones que tienen que ver con aspectos personales y familiares.

El acceso a la dirección

Uno de los factores más relevantes es contar con un equipo de confianza, pero muchos nos señalan la dificultad también de encontrar compañeros dispuestos a asumir responsabilidades. No solo faltan candidaturas a la dirección, también a las jefaturas de estudios y a las secretarías. Además, la confianza y sintonía con el equipo es esencial.



El proyecto de Dirección es una prolongación del Proyecto Educativo del Centro y marca las prioridades de la actividad directiva durante los años de mandato. Para algunos es un documento útil, un compromiso con la comunidad, para otros un documento demasiado encorseado. El problema es que la realidad en ocasiones desborda las previsiones y los planes.

Los contenidos de los proyectos son muy variados y abarcan todo tipo de temas: pedagógicos, organizativos, de atención a la diversidad, nuevos proyectos, mejora de resultados, convivencia, digitalización, participación, bilingüismo, trabajo en equipo, corresponsabilidad, ODS, inserción laboral... que reflejan la gran diversidad de centros, evaluación, entornos y realidades educativas.

En cuanto a los nombramientos extraordinarios descubrimos realidades complejas. No siempre se trata de un nombramiento forzado, algunos directivos que llevan varios cursos con nombramiento extraordinario, señalan que desarrollan la tarea directiva con mucho agrado, como un reto profesional. A veces, no presentan proyecto porque no cuentan con un equipo de confianza. Algunos directivos noveles, antes de dar el paso a presentar proyecto, quieren experimentar, si la experiencia les resulta satisfactoria o no, se lo plantean como una fase provisional o una fase de prueba.

La formación específica para la dirección

Las opiniones que se reflejan son totalmente diversas y condicionadas a cada circunstancia y realidad profesional. La mayoría han hecho algún curso específico y muchos directivos creen contar con las competencias necesarias, es decir, con un perfil adecuado para el desempeño de esta función.

La formación, creen, que debería partir de las necesidades del puesto, debería ser una formación útil y de calidad. Algunos consideran que la formación está demasiado concentrada en el tiempo y sigue un modelo escolarizado y poco participativo y colaborativo.

Se entiende la preparación como un proceso práctico y no tanto teórico que tiene que ver con un desarrollo profesional y con experiencias de responsabilidad previas. Sin embargo, también se señala que quien no ha hecho un recorrido carece de conocimientos previos y por tanto deben incorporarse también a los cursos.

En cuanto a los contenidos, como los cursos se dirigen a una gran diversidad de tipología de centros, algunos directivos destacan que no se corresponden con su realidad y, por lo tanto, se percibe como poco útiles. Hay quien apunta que la parte normativa es excesiva, pero en general destacan más las discrepancias que las coincidencias.

Las críticas más comunes son hacia un calendario demasiado compactado que debería alargarse más en el tiempo. Además, se apunta que la parte correspondiente a las prácticas en otros centros y con directivos experimentados debería contar con un periodo más prolongado. También destaca como una de las opciones más repetidas la puesta en marcha de un modelo basado en la tutoría o mentoría para los directivos noveles. Actualmente funcionan grupos de *WhatsApp* en el marco de las asociaciones, pero también hay todo tipo de comentarios, generalmente resuelven dificultades, pero a veces abordan temas que no son de interés.



El desempeño de la función directiva

La mayoría de los directivos valoran de forma positiva la experiencia a pesar de la complejidad y de las dificultades. La mayor satisfacción son los logros alcanzados por el centro, la mayor carga el tiempo que hay que dedicar.

En cuanto a la coordinación del equipo directivo, hay consenso en considerar que es muy importante, pero muchos señalan dificultades para encontrar tiempos y espacios adecuados.

En general hay consenso en considerar compatible la función docente con la función directiva, pero algunos directivos reconocen que priorizan la gestión a la docencia. La gestión es muy compleja cuando no se cuenta con un auxiliar administrativo, los profesionales tienen diferentes horarios y hay que atender comedores y transporte.

La tarea más compleja, según una gran mayoría, es la gestión de personal. A veces incluso con una visión negativa. La relación con algunos docentes es difícil, a veces tensa y conflictiva. Especialmente grave es con docentes que no cumplen adecuadamente con sus obligaciones, es verdad que son situaciones excepcionales, puntuales, pero creen que no cuentan con herramientas adecuadas para resolverlas y la Administración tampoco es ni diligente ni efectiva en estos casos. También tienen problemas de gestión de personal con otros profesionales, algunos directivos creen que no pueden hacer nada ni siquiera en casos de incumplimiento.

La autonomía de centro es otro tema recurrente cuando hablamos de la función directiva. Sin embargo, la posición en general es diversa, hay quien piensa que hay demasiada y quien cree que es insuficiente. La normativa también es poco flexible y deja poco margen de acción. Hay directivos que se sienten limitados por la norma y la inspección, que creen que las decisiones deben tomarse teniendo en cuenta el contexto, pero no siempre es posible. Algunos directivos creen contar con baja autonomía de gestión y algo más de autonomía pedagógica. El tema de la autonomía de centros genera debate.

El reconocimiento de la función directiva tampoco genera consenso, hay quien no busca el reconocimiento y quien se siente reconocido por su comunidad educativa, especialmente por el claustro.

Sobre las tareas burocráticas en general hay un consenso considerable, la mayor parte de los directivos creen que hay un exceso y que les supone un enorme esfuerzo, un esfuerzo que no se rentabiliza. La mayoría identifica la burocracia con tareas repetidas y papeleos innecesarios. Sin embargo, es más difícil encontrar consenso a la hora de establecer qué tareas son burocráticas e innecesarias y de cuales no se debe prescindir. Hay quien piensa que se concentran al principio y al final del curso y quien cree que todo es rutinario.

El liderazgo educativo

Tres de cada cuatro directivos consideran que influyen en la práctica de los docentes teniendo como meta el aprendizaje del alumnado. También una gran mayoría creen que fomentan el debate sobre temas educativos y la participación de la comunidad. En cuanto al estilo directivo destacan como cualidades y competencias la estrategia, la flexibilidad, la empatía, la comunicación, la paciencia, el autocontrol, la escucha, la autocrítica...



También destacan entre sus funciones el saber delegar y la toma de decisiones compartida. En general destacan las buenas relaciones con los miembros del equipo directivo y con el profesorado, destacando valores como el de los cuidados. Igualmente valoran positivamente el ambiente de trabajo y la relación con el personal de administración y servicios. También con el alumnado y las familias. En cuanto a las familias reconocen tener reuniones frecuentes con las asociaciones de madres y padres, y valoran positivamente, cuando se da, su participación en el centro.

La relación con las entidades locales suele ser buena cuando se da. En ocasiones, por el número de municipios, es compleja y varía de unos a otros.

Sin duda, la relación más compleja es con la Administración y solo un tercio la valora de forma positiva. La relación con la inspección educativa es positiva, aunque también hay alguna percepción negativa. Aparece a modo de queja la falta de unidad de criterio. En cuanto a los servicios provinciales la relación es positiva, aunque también hay quejas relacionadas con las sustituciones y la adjudicación de los cupos. En cuanto a los servicios centrales, en general se perciben como muy alejados de los centros.

Los incentivos

Los incentivos es un tema necesariamente a analizar. La gran mayoría percibe que la falta de candidaturas a los equipos directivos tiene que ver con la falta de incentivos o con unos incentivos inadecuados. El incentivo económico se ve insuficiente y muchos piensan que no compensa el esfuerzo. Para algunos, elevar el incentivo económico supondría atraer más directivos, aunque otros creen que atraería solo a los interesados en mejorar su remuneración. La mayor queja se da entre los equipos directivos de la zona rural porque el complemento singular es bastante más bajo, se percibe como insuficiente.

Algunos creen que sería bueno extender la consolidación del complemento singular al resto de cargos directivos.

Otro grupo también entiende que sería bueno reducir más el horario de clases y sobre todo contar con una bolsa de horas que cada centro pudiera distribuir a su criterio teniendo en cuenta sus necesidades y características.

Por otro lado, la puntuación para el concurso de traslados no parece que sea en estos momentos un incentivo destacado. Algunos directivos sugieren otros incentivos como la incorporación de subdirectores o subdirectoras, mejoras en el grupo de la función pública y el paso de A2 a A1, incorporar auxiliares administrativos, incorporar a la figura del orientador al equipo directivo, incentivos en la universidad, en una carrera docente...

Peculiaridades de la dirección en la zona rural

El ámbito rural en nuestra comunidad, sin lugar a dudas, tiene una especificidad que hay que atender y unas peculiaridades que lo caracterizan. En primer lugar, en el ámbito rural destaca la comunicación más cercana y la fluidez de las relaciones personales como un elemento de distinción. También destaca el valor del compromiso entre las motivaciones de los directivos. En cuanto a aspectos considerados como negativos es significativo una mayor complejidad al tener



que gestionar unidades de diferentes localidades y a veces comarcas y unos recursos limitados. También se apunta como dificultad añadida la inestabilidad del profesorado que supone un riesgo para la continuidad de los proyectos. Esto conlleva un esfuerzo especial en el trabajo, cada curso, de acogida a los nuevos docentes.

La inestabilidad no solo afecta a los docentes, sino también a los equipos directivos. Dependiendo del número de unidades los equipos son más pequeños y el trabajo se concentra en menos personas, así no es fácil encontrar docentes que quieran formar parte del equipo. A veces hay que gestionar varios comedores, transporte... No cuentan con auxiliares administrativos, conserjes... A veces, se detectan problemas para sustituir al personal de cocina, de limpieza... Y los incentivos económicos son muy bajos en relación con otros centros.

Las itinerancias son un problema para las sustituciones, si falta un docente en una localidad solo se puede desplazar un itinerante y muchas veces solo pueden acudir los miembros del equipo directivo. Es decir, tienen que emplear su horario de dirección en sustituir al profesorado que falta. Las bajas de los miembros de los equipos directivos solo cubren las horas de clase, las horas de despacho no. Como hemos visto es en el ámbito rural en el que se concentran los nombramientos extraordinarios, probablemente se deba a todas estas cuestiones.

Por otro lado, creen que la Administración debe apoyar con una oferta cultural relevante para compensar carencias en relación con el ámbito urbano.



5.2. Propuestas de mejora

En nuestro país las políticas educativas han estado marcadas de forma excesiva por criterios a corto plazo y eso ha llevado a un cambio continuo de legislación con modificaciones de temas relevantes para el buen funcionamiento del sistema educativo. Creemos que todos los sectores educativos apuestan por una mayor estabilidad, un ejemplo de ello ha sido nuestra Comunidad Autónoma y el Pacto Social por la Educación alcanzado en 2016.

Nos gustaría destacar la importancia de la empatía entre los diferentes niveles de la Administración educativa, incluida la dirección de los centros con la comunidad educativa. La capacidad para comprender el punto de vista del otro permitirá adoptar medidas que permitan una mayor estabilidad del sistema y mejorar el liderazgo educativo de nuestros centros a largo plazo.

El informe nos permite conocer mejor el día a día de los equipos directivos, su responsabilidad, dedicación y esfuerzo. Nuestras propuestas van dirigidas a mejorar algunos aspectos que nos han indicado como más relevantes. Pensamos que hay un margen de mejora importante y que la Administración podría en los próximos años planificar un proceso que favoreciera el desempeño de la función directiva, teniendo en cuenta el informe de forma global y las propuestas enumeradas.

Antes de concretar las propuestas queremos señalar también la importancia de iniciar procesos de mejora dialogados y consensuados, teniendo en cuenta las opiniones de los diferentes sectores y particularmente de los sectores afectados. Además, cualquier cambio que afecte a las condiciones laborales de los equipos directivos deberá pasar por la mesa sectorial.

1. Desarrollar un modelo estable de liderazgo pedagógico

Teniendo en cuenta que la dirección escolar es el segundo factor que influye en el éxito del alumnado (el primero es el docente), creemos que se debe desarrollar un modelo directivo estable que favorezca la incorporación de directivos capacitados y competentes que tenga como finalidad crear entornos favorables para el aprendizaje.

Entendemos que este modelo debe basarse en un liderazgo pedagógico compartido con una comunidad profesional de aprendizaje, capaz de delegar responsabilidades en los diferentes niveles y compartir la toma de decisiones. Para ello, además, pensamos que es necesario el desarrollo de la autonomía de centros tanto en aspectos pedagógicos como en aspectos relacionados con la organización y la gestión (administrativa, de personal y económica). Pensamos que la gestión de personal requiere también de una revisión que permita avanzar de forma consensuada en una mayor autonomía de gestión por parte de los centros. Pensamos que se pueden explorar medidas que permitan a los centros una mayor participación en la gestión de su personal. Una autonomía que debe ir adquiriéndose progresivamente y basada en el acuerdo.

El modelo directivo debe desarrollarse de forma dialogada con las asociaciones profesionales y los sindicatos, y entendemos que se debe basar en una planificación estratégica que, partiendo de un análisis del contexto y del entorno social y cultural, se plantee la mejora de los aprendizajes del alumnado como meta fundamental. Esta planificación debe completarse con diferentes indicadores que permitan evaluar los procesos y el impacto final. Tampoco debemos olvidar la importancia de incorporar modelos de evaluación del desempeño con la única finalidad de mejorar los mismos.



Sugerimos además que se utilicen herramientas contrastadas como el *Marco español para la buena dirección* de 2017 en el proceso de desarrollo de este modelo de liderazgo pedagógico.

2. Una formación adecuada basada en las necesidades

En los últimos años se ha hecho un esfuerzo por mejorar la formación directiva, pero debemos avanzar en su mejora poniendo el acento en el liderazgo educativo, profundizando en las competencias y habilidades directivas.

Antes de entrar en la formación específica para la dirección, queremos indicar la necesidad de incorporar a los nuevos programas universitarios de formación inicial del profesorado (Grados y Máster) contenidos específicos de liderazgo pedagógico, de organización y de gestión educativa.

Los cursos intensivos, concentrados en un periodo breve de tiempo no parecen el mejor modelo. Una formación que se extienda a lo largo del tiempo y tenga en cuenta las dificultades de los directivos noveles según surgen en el día a día sería más adecuado.

Además, sería necesario encontrar un equilibrio entre los diferentes contenidos que se imparten y, para ello, es importante siempre tener en cuenta las necesidades que se derivan del desempeño de los puestos. Un modelo muy escolarizado no parece que sea tampoco el más adecuado, teniendo en cuenta que las principales experiencias de aprendizaje se producen en contextos de intercambio. Por eso, proponemos impulsar las prácticas con otros directivos, en otros centros, y particularmente consideramos que deberían ser más prolongadas. Es importante también potenciar y difundir buenas prácticas directivas, que pueden servir como modelos si se contextualizan adecuadamente.

Creemos que hay que invertir un esfuerzo importante para poner en marcha un nuevo modelo en el que la mentoría sea una herramienta esencial en el aprendizaje de los directivos noveles. Esta propuesta, el modelo de mentoría de directivos, aparece en la literatura especializada, cuenta con evidencias que la avalan y cuenta con el apoyo de las asociaciones.

Consideramos que incorporar este modelo puede ser muy beneficioso para el sistema educativo en Aragón. Proponemos desarrollar un modelo de mentoría que cuente como tutores con directivos con una larga experiencia y una eficacia contrastada, que permita tanto el acompañamiento y asesoramiento individual como grupal y que genere recursos prácticos compartidos para los equipos directivos.

En síntesis, apostamos por un modelo de formación específico centrado en las competencias fundamentales que exige la función directiva en el día a día. Para ello, es preciso replantear el diseño de la formación inicial analizando sus contenidos -adecuándolos a las exigencias de desempeño-, su temporalización y su implementación metodológica -fundamentada en modelos más participativos y de acompañamiento-.

3. La gestión y el desempeño

El desempeño de la función directiva está impregnado por una gran carga burocrática diaria y una autonomía mermada. Es por ello, que pensamos que es importante poner en marcha una



mesa de diálogo con el asociacionismo directivo y las organizaciones sindicales con el fin de reducir la burocracia e incrementar la autonomía de los centros. Se trata, lo sabemos, de un proceso complejo que necesitará de un tiempo de debate y clarificación, seguramente de una aplicación progresiva en la que los directivos de los centros y la Administración deberán trabajar conjuntamente.

El objetivo es, por una parte, alcanzar un equilibrio adecuado entre las tareas burocráticas y pedagógicas. Para ello será necesario eliminar o reducir tareas que no aportan mejoras al sistema, evitar la concentración de tareas en determinados momentos del calendario y ajustar los tiempos en la dedicación de los equipos directivos. También es importante contar con una plataforma digital adecuada que facilite la comunicación, la relación y la gestión. Por otra, reducir la tutela de los escalones superiores de la Administración educativa de los centros, flexibilizando la normativa y permitiendo que estos descubran sus propios caminos o itinerarios en la toma de decisiones educativas. Se trata de consensuar, con la mirada puesta en la mejora del sistema, avanzando en un modelo cada vez más equitativo, más inclusivo, más participativo y con más aprendizaje.

Para ello, es importante también impulsar la función asesora de la inspección, manteniendo su función supervisora, pero equilibrando sus tareas, de forma que ocupe un lugar más destacado en el asesoramiento pedagógico y organizativo. Entendemos que los centros educativos y sus equipos directivos necesitan de un mayor acompañamiento.

Una medida que opinamos que sería conveniente implementar, ya se hace en alguna Comunidad Autónoma, es la de adjudicar a los centros una bolsa de horas que cada equipo directivo pudiera gestionar y distribuir teniendo en cuenta sus necesidades y características. Este reparto, además, podría variar a lo largo del curso y adaptarse a los periodos de mayor carga administrativa de forma que los miembros del equipo contaran con más disponibilidad horaria en el momento de mayor necesidad.

En cuanto al desempeño vemos la necesidad de disponer de más medios personales. Entendemos que los recursos se distribuyen según criterios razonables que buscan la eficacia, pero creemos que desde la Administración se puede hacer un esfuerzo que, escalonado en el tiempo y de forma progresiva, mejore la calidad educativa. Entre los aspectos que proponemos que se pueden revisar y mejorar de forma progresiva están:

- La atribución de cupos, contemplando la complejidad y dificultad de los contextos sociales y culturales de los entornos escolares. Se podrían introducir criterios que pudieran completar los cupos en aquellos centros de especial dificultad por alumnado vulnerable.
- Las sustituciones de los cargos directivos, en los casos que no sea así y principalmente en el área rural, deberían cubrir el horario completo, tanto las horas de despacho como las de aula.
- Sugerimos también que se haga un estudio de viabilidad que permita a los centros que no disponen de auxiliar administrativo, contar con estos profesionales teniendo en cuenta dos posibles fórmulas, mediante jornadas reducidas en los centros asignados o mediante jornadas compartidas entre varios centros de una misma localidad o en una zona próxima. Se trata en muchas ocasiones de centros pequeños, de CPEPA y CEE, muchos de las áreas rurales, que se verían beneficiados con estas medidas.



- Por otra parte, sugerimos que la Administración educativa se dirija a las entidades locales (Diputaciones, Comarcas y Municipios) con el fin de favorecer la prestación de servicios en los centros educativos. Este diálogo debe ser particularmente fructífero en la mejora de los servicios de los CPI, evitando que el personal que realiza una misma función dependa de diferentes instituciones.

Por último, queremos recordar específicamente a la escuela rural, aunque hayamos hecho menciones anteriormente. Por una parte, queremos hacer referencia a las conclusiones del [informe](#) realizado por este Consejo Escolar de Aragón y aprobado por el pleno en enero de 2022 en el que se recogen ya numerosos aspectos de mejora sobre la planificación y la organización de los centros rurales. Entendemos que la función directiva y el liderazgo pedagógico son también fundamentales en el ámbito rural y que la Administración debe adoptar medidas, algunas específicas se recogen también aquí, que favorezcan la mejora educativa. Sugerimos que en lo que respecta a la organización, se explore la posibilidad de compartir personal y servicios entre los diferentes tipos de centros que intervienen en una misma localidad o en localidades próximas.

4. Los incentivos económicos y otros

A lo largo del informe, se hace referencia a la falta de candidatos a la dirección de los centros, pero con frecuencia vemos que el problema es todavía más complejo, ya que también faltan candidaturas a las jefaturas de estudios y a las secretarías y hemos profundizado en algunas de sus causas, entre las que destacan la complejidad de la función y unos incentivos a revisar. Hemos visto que la distribución de esa falta de candidaturas es muy desigual tanto en el territorio como en los diferentes tipos de centro. El problema es más grave en la provincia de Huesca y, especialmente, en los CRA y en los CEIP de toda la Comunidad Autónoma.

Por ello entendemos que no solo deben adoptarse medidas de estímulo generales que favorezcan la presentación de candidaturas, sino que se deben adoptar medidas específicas que se dirijan a corregir las diferencias, actuando allí donde encontramos menos disponibilidad de candidaturas.

Aunque el incentivo económico no es el único factor relevante en la falta de candidaturas, entendemos que deberían estudiarse las cuantías correspondientes. En primer lugar, proponemos una mejora en las cuantías percibidas por los directivos y los equipos directivos que debe ser negociada en la mesa sectorial. Pero recomendamos que en esas mejoras se tengan en cuenta las actuales dificultades y se corrijan las enormes diferencias que se establecieron entonces.

Proponemos que se estudie la reducción de los tipos de centros de Infantil y Primaria y similares, unificando o agrupando algunos de ellos, particularmente del área rural, y que se tengan en cuenta condiciones que entonces no se valoraron como son la gestión y la prestación de servicios en varias localidades. Además, las cantidades que perciben las jefaturas de estudios y las secretarías creemos que deben revisarse teniendo en cuenta otras percepciones del profesorado como, por ejemplo, la establecida en el programa AUNA. Recordamos que algunos CRA y CEIP que se encuentran dentro de la tipología E y F, principalmente rurales, perciben cantidades muy pequeñas que apenas compensa la dedicación al puesto. Opinamos que una mayor consideración a los equipos directivos de la zona rural puede implicar una mayor estabilidad y continuidad en los proyectos.



En segundo lugar, proponemos que se valore la posibilidad de introducir algún nuevo incentivo, pensamos que hace falta buscar nuevas formas de reconocimiento y valoración, ligadas por ejemplo a un posible modelo de carrera profesional.



Sexto

Glosario y Bibliografía



6.1 Glosario

Abierto por Vacaciones: Programa institucional que impulsa la realización de actividades en los periodos vacacionales de navidad, semana santa y verano, facilitando la apertura y uso de las instalaciones fuera del periodo lectivo.

ABP: Aprendizaje Basado en Proyectos.

ACNEAE: Se trata del alumnado con necesidad específica de apoyo educativo. Es una categoría más amplia que la de ACNEE, y por tanto los incluye.

ACNEE: Es el alumnado con necesidades educativas especiales. Según la LOE son alumnos que requieren atenciones educativas de carácter específico derivadas de trastornos graves de la conducta o discapacidad. Pueden ser medidas extraordinarias, materiales específicos o recursos personales.

ACS: Adaptación Curricular Significativa.

ADIARAGON: Asociación de directores y directoras de institutos de Educación Secundaria de Aragón.

ADIZAR: Asociación de directores y directoras de institutos de Educación Secundaria de Zaragoza.

AEDIPA: Asociación de Equipos Directivos de Infantil y Primaria de Aragón.

AL: Especialidad de Audición y Lenguaje de magisterio

AMPA: Asociación de Padres y Madres de Alumnos y Alumnas.

AMYPA: Asociación de Padres y Madres de Alumnos y Alumnas.

APA: Asociación de Padres y Madres de Alumnos y Alumnas.

ASAPME: Es una asociación de Teruel sin ánimo de lucro fundada por familiares de personas con enfermedad mental.

ATADI: Es una asociación sin ánimo de lucro declarada de utilidad pública que atiende personas con necesidades de apoyo en la provincia de Teruel.

Aula Mentor: Los cursos de Aula Mentor son enseñanzas no formales, libres y a distancia a través de Internet desarrolladas en colaboración con el Ministerio de Educación. La matrícula está abierta todo el curso y puede hacerse en las Aulas Mentor de los Centros Públicos de Educación de Personas Adultas y de los Ayuntamientos y Comarcas de Aragón.

AUNA: Programa de ampliación del tiempo de aprendizaje del alumnado con retraso curricular, dificultades de aprendizaje o desfavorecido socio-culturalmente. Las actividades de refuerzo y acompañamiento se realizan como actividad extraescolar, fuera del horario lectivo del alumnado y fuera de la jornada laboral de los profesores implicados. Son cinco horas semanales: cuatro de atención directa al alumnado y una para coordinación y preparación de materiales. Cuenta con financiación del Fondo Social Europeo.

BOA: Boletín Oficial de Aragón.

BOE: Boletín Oficial del Estado.

BRIT: Modelo lingüístico aragonés de desarrollo de la Competencia Lingüística de y en Lenguas Extranjeras.

CADI: Centro Aragonés de Diseño Industrial.

CAP: Certificado de Aptitud Pedagógica. Anteriormente era el título que acreditaba para impartir docencia a los licenciados que querían incorporarse a la educación Secundaria. Posteriormente fue sustituido por el Máster universitario de formación para el profesorado de Secundaria.

CCP: Comisión de Coordinación Pedagógica. Órgano de coordinación docente de los centros.

CEE: Centro de Educación Especial.

CEICA: Comité de Ética de la Investigación de la Comunidad Autónoma de Aragón.

CEIP: Colegio Público de Infantil y Primaria.



- CFIRDE: Centro de Formación, Innovación e Investigación de la Dirección Escolar, creado en las Islas Baleares.
- CILE: Programa de bilingüismo, Currículo Impartido en lengua Extranjera.
- COFO: Coordinador de Formación de un centro.
- COFOTAP: Coordinación de Formación en el uso de Tecnologías para el Aprendizaje.
- Comenius: El Programa Comenius tenía por objeto reforzar la dimensión europea en el campo de la educación Infantil, Primaria y Secundaria, promoviendo la movilidad y la cooperación entre centros educativos. Fue un modelo de colaboración anterior a los Erasmus.
- CPI: Centro Público Integrado. Centro que imparte Educación Infantil, Primaria y Secundaria.
- CRA: Colegio Rural Agrupado.
- CRIE: Centro Rural de Innovación Educativa.
- DGA: Diputación General de Aragón, equivalente a Gobierno de Aragón.
- DIE: Dirección de la Inspección Educativa.
- DOC: Documento de Organización del Centro. Documento institucional y prescriptivo de cada centro.
- Drive: Plataforma de Workspace de Google que sirve para el almacenamiento de archivos que pueden ser compartidos por varios usuarios.
- DUA: Diseño Universal de Aprendizaje es un modelo de enseñanza que tiene como objetivo la educación inclusiva real, eliminando o minimizando barreras de todo tipo (físicas, sensoriales, cognitivas, culturales...) hacia el aprendizaje.
- EGB: Enseñanza General Básica. La Ley General de Educación (1970) fue una reforma educativa que intentó modernizar un sistema muy alejado de los modelos occidentales. La EGB comprendía ocho cursos de enseñanza obligatoria.
- Erasmus KA120: Sistema de acreditación europeo que permite la solicitud de subvenciones en los ámbitos de la educación de personas adultas, la formación profesional y la educación escolar.
- Erasmus KA122: Proyectos europeos de corta duración para la movilidad de alumnado y personal de la educación escolar.
- Erasmus KA2: Son alianzas europeas para el conocimiento entre instituciones de educación superior y empresas con el objetivo de estimular la innovación, el espíritu de empresa, la creatividad, la empleabilidad, el intercambio de conocimientos y la enseñanza y el aprendizaje multidisciplinares.
- Erasmus+: Programa de la Unión Europea para la educación y la formación, la juventud y el deporte.
- ESO: Enseñanza Secundaria Obligatoria.
- Excel: Es un programa de software de hojas de cálculo. Permite registrar bases de datos, realizar gráficas, hacer cálculos matemáticos y realizar informes contables.
- FAMCP: Federación Aragonesa de Municipios, Comarcas y Provincias.
- FCT: Formación en Centros de Trabajo, es un módulo profesional obligatorio que se cursa en todas las enseñanzas de Formación Profesional.
- FEDADi: Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos.
- FIP: Órgano de coordinación docente de los CPI, de Formación, Innovación y Proyectos.
- FPB: Formación Profesional Básica.
- GACEPA: Programa de Gestión de Centros de Educación de Personas Adultas.
- Google Classroom: Aplicación que facilita la comunicación entre alumnado y docentes tanto en los centros educativos como fuera de ellos, permite crear clases, distribuir tareas, organizar información y comunicarse.



GIR: Gestión Integral en Red. Son aplicaciones que conforman un programa de gestión para los centros educativos.

G Suite: Nombre que recibía anteriormente las herramientas de Google y que pasaron a llamarse Workspace.

Hipatia: Programa de formación que pretende conectar el profesorado y metodologías de los centros que imparten Educación Infantil, Primaria, Secundaria, Formación Profesional y otras enseñanzas con el profesorado de la Universidad a través de estancias formativas. Gracias a estas estancias se busca reflexionar sobre la práctica docente y compartir metodologías para emprender proyectos conjuntos de formación docente, investigación e innovación educativa que mejoren el proceso formativo y los resultados del alumnado de los centros educativos.

IES: Instituto de Enseñanza Secundaria.

INAEM: Instituto Aragonés de Empleo.

INTEF: Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y Formación del Profesorado, dependiente del Ministerio de Educación y Formación Profesional. Ofrece en abierto numerosos recursos para la enseñanza en línea, así como formación abierta para facilitar al profesorado herramientas y recursos digitales.

IOF: Instrucciones de Organización y Funcionamiento de los centros. Desarrollan el ROC.

LAAAB: Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto.

LISMI: Antigua Ley General de los derechos de las personas con Discapacidad y de su inclusión social.

Literacy: Asignatura de los programas bilingües en inglés: English Language and Literacy.

LODE: Ley Orgánica del derecho a la Educación, aprobada en 1985.

LOE: Ley Orgánica de Educación, aprobada en 2006.

LOGSE: Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo, aprobada en 1990.

LOMCE: Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa, aprobada en 2013.

LOMLOE: Ley Orgánica que Modifica la Ley Orgánica de Educación, aprobada en 2020.

MEC: Ministerio de Educación y Ciencia.

MEYFP: Ministerio de Educación y Formación Profesional.

Mira y Actúa: Programa institucional del Departamento de Educación que consiste en promover el intercambio entre centros educativos mediante estancias y sesiones de trabajo entre docentes de diferentes centros. Unos centros muestran sus prácticas educativas más destacadas, mientras que los docentes visitantes reciben información y formación para su posible traslado a sus centros.

Mobility tool: Es una herramienta web, desarrollada por la Comisión Europea, para la colaboración, gestión y realización de informes de los proyectos de Movilidad y Asociaciones Estratégicas dentro del programa Erasmus.

PAS: Personal de Administración y Servicios.

PEC: Proyecto Educativo de Centro. Documento institucional y prescriptivo de cada centro.

PEM: Plan Estratégico de Mejora.

PGA: Programación General Anual. Documento institucional y prescriptivo de cada centro.

PIBLEA: Programa Integral de Bilingüismo en Lenguas Extranjeras de Aragón.

PIEE: Proyecto de Integración de Espacios Escolares. Es un recurso municipal de la ciudad de Zaragoza que pretende dinamizar la comunidad escolar a través de actividades deportivas, culturales, talleres, cursos.... Está en casi todos los institutos y en algún colegio de la ciudad de Zaragoza.

Plan Corresponsables: El Plan Corresponsables está orientado a favorecer la conciliación de las familias con niñas, niños y jóvenes de hasta 16 años desde un enfoque de igualdad entre



mujeres y hombres, crear empleo de calidad en el sector de los cuidados y dignificar y certificar la experiencia profesional de cuidado no formal.

Plan Director: Plan Director para la Convivencia y Mejora de la Seguridad en los Centros Educativos y sus Entornos. Responde al acuerdo firmado en 2006 entre el Ministerio de Educación y Ciencia y el Ministerio del Interior para impulsar y promover acciones en el ámbito escolar, en materia de educación y promoción para la mejora de la seguridad personal y ciudadana de los niños y jóvenes, mejorar su conocimiento de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad y colaborar en la prevención y erradicación de conductas violentas en el entorno escolar, especialmente entre iguales, acoso escolar o bullying.

PROA+: Programa para la Orientación, Avance y Enriquecimiento Educativo. Se trata de un programa europeo que tiene la finalidad de reducir las tasas de abandono escolar temprano.

PT: Especialidad de Pedagogía Terapéutica de magisterio.

PTSC: Profesor Técnico de Servicios a la Comunidad.

ROC: Reglamento Orgánico de los Centros. Recoge los preceptos de aplicación imprescindibles para el funcionamiento de los centros, generalmente existe un ROC para cada modelo de centro.

Science: Asignatura de ciencias de los programas bilingües en inglés, la lengua vehicular es el inglés.

SIGAD: Sistema de Gestión Académica y Didáctica. Es una aplicación informática para la gestión de la organización de los centros y de sus actividades.

Soft skills: se suele traducir como “habilidades blandas” y son cualidades relacionadas con la escucha activa, el trabajo en equipo, la creatividad, la resiliencia o la capacidad de aprendizaje, entre otras.

TEA: Trastornos del espectro Autista.

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Tiempos Escolares: Programa para la implantación de Proyectos educativos de organización de tiempos escolares en centros de Educación Infantil y Primaria, Centros Integrados y Centros de Educación Especial regulados por la Orden ECD/63/2016, de 16 de febrero.

TokApp: Aplicación digital que permite la comunicación instantánea entre centros educativos y familias.

UNED: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Es una agencia de la ONU.

UP: Unidad de Programas de los servicios provinciales de educación.

Workspace: Herramientas de Google que incluyen Gmail, Calendar, Meet, Drive...



6.2. Referencias Bibliográficas

- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., y Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management*, 5(3), 11-26. <http://www.ijbmm.com/paper/Mar2020/8340436031.pdf>
- Álvarez-Álvarez, Carmen y Fernández-Gutiérrez, Emma (2017). La selección de directores de centros educativos tras la LOMCE. *Revista de Educación de la Universidad de Granada (REUGRA)*, 24, 137-183. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/reugra/article/view/16619>
- Álvarez-Álvarez, Carmen y Fernández-Gutiérrez, Emma (2020). La evaluación de directores de centros educativos en España: luces y sombras. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 24(2), 252-269.
- Amores, Moral y Ritacco (2015). El desarrollo de los procesos de autoevaluación como capacidad de Liderazgo Pedagógico. Un estudio en educación Secundaria en Andalucía. *Revista Iberoamericana de Evaluación educativa*, 8(2), pp. 57-76. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/670646>
- Antúnez, Serafín (2002). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona. Universidad de Barcelona, ICE-Horsori.
- Antúnez, Serafín (2007). *La transición entre etapas: reflexiones y prácticas*. Barcelona. Graó.
- Antúnez, Serafín (2010). La autodirección en la dirección de los centros escolares. En Gairín (ed.) *El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de Secundaria, elementos básicos del éxito escolar* (pp. 68-81). Madrid. Instituto Superior de Formación del Profesorado.
- Araiza, S. M.; Magaña, R. y Carrillo, L. E. (2014). Evaluación por estándares de la gestión directiva en Secundaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 64, 99-113. <https://rieoei.org/RIE/article/view/408/752>
- Armas, M. y Sebastián, A. (1992). Necesidades formativas de los equipos directivos escolares en el contexto de la Reforma en *Actas del Primer Congreso Internacional sobre Dirección de Centros educativos*. Bilbao. ICE-Universidad de Deusto.
- Azorín, C., Harris, A. y Jones, M. (2022). Liderazgo distribuido y trabajo en red: explorando la evidencia en Bolívar, Muñoz, Weinstein y Domingo (coords.) *Liderazgo educativo en tiempos de crisis*. Granada. Universidad de Granada.
- Beltrán de Tena, R., Bolívar Botía, A., Rodríguez Conde, M. J., Rodríguez Diéguez, J. L. y Sánchez Sánchez, S. (2004). Evaluación de la función directiva en los centros sostenidos con fondos públicos. *Enseñanza*, 22, 35-76. <https://revistas.usal.es/tres/index.php/0212-5374/article/view/4091>
- Berkovich, I. (2014). Between Person and Person: Dialogical Pedagogy in Authentic Leadership Development. *Academy of Management Learning and Education*, 13(2), 245-264. https://www.researchgate.net/publication/274693396_Between_Person_and_Person_Dialogical_Pedagogy_in_Authentic_Leadership_Development
- Bolívar, A. (2010). "La autonomía de los centros educativos en España" en *Participación Educativa*, revista del Consejo Escolar del Estado, 13, 8-25.
- Bolívar, A. (2013). "La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad de la escuela. Una nueva mirada" en *REICE*, Vol 11, núm. 2. <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num2/art3.pdf>
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39. <https://revistas.uam.es/index.php/rie/article/view/2740>



- Bolívar, A., Muñoz, G., Weinstein, J. y Domingo, J. (2022). Aprendizajes y desafíos para el liderazgo en la escuela post pandemia en Bolívar, Muñoz, Weinstein y Domingo (coords.) *Liderazgo educativo en tiempos de crisis*. Granada. Universidad de Granada.
- Bolívar, A. y Pérez_García, P. (2022). El compromiso y la ética profesional en el acceso a la docencia. *Innovación Educativa*, (32). <https://doi.org/10.15304/ie.32.8699>
- Bolman, L. G. y Heller, R. (1995). Research on school leadership: the state of the art en Bacharach, S. B. y Mundel, B. (eds.) *Images of schools. Structures and roles in organizational behavior*, (pp. 315-358). Thousand Oaks, Corwin Press.
- Bruggencate, G., Luyten, H., Scheerens, J. y Slegers, P. (2012). Modeling the influence of School Leader son Student Achievement: How Can School Leaders Make a Difference? . *Educational Administration Quaterly*, 48(4), 699-732.
https://www.researchgate.net/publication/258132484_Modeling_the_Influence_of_School_Leaders_on_Student_Achievement_How_Can_School_Leaders_Make_a_Difference
- Buffone, P (2021). Agility an esential element of leadership for an evolving educational landscape en Vaillantcourt (ed.) *Children and schools during COVID-19 and beyond: engagement and connection through opportunity*. Policy Briefing Report. Royal Society of Canada, pp. 168-178.
- Castro, W.F y Godino, J.D. (2011). Métodos de investigación en las contribuciones a los simposios de la SEIEM (1997-2010). En M. Martín; G. Fernández; L. Blanco y M. Palarea (Coords.). *Investigación en Educación Matemática XV* (pp. 99-123). Ciudad Real: SEIEM.
- CCOO Enseñanza Aragón (2023). *Informe. El profesorado peor tratado de España*. <https://aragon.ccoo.es/93896bd15d6bb0a1f46463553d089a7b000051.pdf>
- Cifuentes-Medina, J. E., González-Pulido, J. W. y González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26). <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>
- Consejo Escolar de Aragón (2022). *El sistema educativo en el territorio rural aragonés: escuelas rurales, colegios agrupados y otros centros educativos*. <https://educa.aragon.es/documents/20126/0/El+sistema+educativo+en+el+territorio+rural+aragon%C3%A9s+%28P%29.pdf/a2a5b9f6-c5c7-9743-95b7-b0a6e9646725?t=1643191152047>
- Consejo Escolar de Euskadi (2020). *La dirección escolar pública. Marcos y percepciones desde la práctica*. San Sebastián. Departamento de Educación.
- Consejo de la Unión Europea (2014). Conclusiones del Consejo sobre liderazgo educativo eficaz. Diario Oficial de la Unión Europea. <http://www.proyectoatlantida.eu/wordpress/wp-content/uploads/2017/06/ANEXO-I-B-CONSEJO-EUROPA-2014-LIDERAZGO-EDUCATIVO.pdf>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CSIF (2022). Debate Profesional, núm. 270. <https://www.csif.es/sites/default/files/field/file/DP%20270%20ARAGO%CC%81N%2C%20LA%20RIOJA%20Y%20NAVARRA%20web.pdf>
- Day (2010). *10 strong claims about effective school leadership*. Nottingham. National College for Leadership of Schools and Children's Services. <http://dera.ioe.ac.uk/2082/1/10-strong-claims-about-successful-school-leadership.pdf>
- Elmore, R. E. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Whashington D.C. Albert Shanker Institute.
- Estruch, J. (2002). Hacia la profesionalización de la dirección de centros escolares. *Revista de Educación*, 329, 77-90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=498762>



- European Commission/EACEA/Eurydice (2022). Teachers' and school heads salaries and allowances in Europe 2020-2021. Eurydice Facts and Figures. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/teachers-and-school-heads-salaries-and-allowances-europe-20202021>
- Fernández Serrat (2001). Formarse para dirigir la escuela actual. En Lorenzo et al. *Enfoques comparados en dirección y organización de institutos educativos*, Granada, GEU.
- Fernández Serrat (2002). Formar para la dirección escolar. Por qué, cuándo y cómo. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 6(1-2).
- Fernández Serrat (2006). La formación inicial para la dirección. En Teixidó, Joan et al. *Simposio sobre el acceso y formación para la dirección escolar*. CIOIE.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Barcelona. Siglo XXI.
- Gairín, J. (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid. MEC-CIDE.
- Gairín, J. y Castro, D. (2010). Situación actual de la dirección y gestión de los centros de enseñanza obligatoria en España. *Revista Española de Pedagogía*, 47, 401-416.
- García-Garnica y Caballero, K. (2015). ¿Qué prácticas eficaces de liderazgo desarrollan los directivos andaluces en las escuelas? *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 129-147. <https://revistas.uam.es/riee/article/download/2879/3096/0>
- Gioux, H. (1997). *Los profesores como intelectuales. Hacia una pedagogía crítica del aprendizaje*. Barcelona. Paidós.
- Gómez-Delgado, A. M., Oliva-Rodríguez, N. y López-Yáñez, J. (2014). La indefinición del modelo español de formación de líderes escolares. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 12(5), pp. 135-150.
- Hallinger, P. y Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191. <https://doi.org/10.1080/0924345980090203>
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid. Morata y MEPSyD.
- Hattie, J. (2017). Aprendizaje visible para profesores. Paraninfo. Madrid.
- Informe McKinsey (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/how%20the%20worlds%20best%20performing%20school%20systems%20come%20out%20on%20top/como_hicieron_los_sistemas_educativos.pdf
- Hernández-Castilla, R., Murillo, F. J. e Hidalgo, N. (2017). Lecciones aprendidas del estudio del liderazgo escolar exitoso. los casos de España en el proyecto internacional ISSPP. *Revista de Investigación Educativa*, 35(2), 499-518. doi: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf
- Collet, J. (2011). Educación: ¿arte, burocracia o artesanía? Por una nueva metáfora de la teoría y la práctica educativa. *Pedagogia i Treball Social. Revista de Ciències Socials Aplicades*, 1, 27-50. https://www.academia.edu/4142652/Educaci%C3%B3n_arte_burocracia_o_artesan%C3%ADa_Por_una_nueva_met%C3%A1fora_de_la_teor%C3%ADa_y_la_pr%C3%A1ctica_educativa?email_work_card=view-paper&li=0
- Duque, M. E. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et technic*, 18(1), 149-157. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>
- Fernández Enguita (2014). De la información al conocimiento... pero en serio. *Participación Educativa*, pp. 50-57.



- Fernández Rodríguez, C. J. (2022). Cadenas, redes y algoritmos. Una mirada sociológica al *management*. Madrid: Libros de la Catarata.
- Ishimaru, A. (2016). From Heroes to Organizers: Principals and Education Organizing in Urban School Reform. *Educational Administration Quarterly*, 49(1), 3-51.
https://www.researchgate.net/publication/258132492_From_Heroes_to_Organizers_Principals_and_Education_Organizing_in_Urban_School_Reform
- Keddie, A. (2016). Academisation, school collaboration and the primary school sector in England: a story of six schools leaders. *School leadership and management*, 36(2), 169-183.
https://www.researchgate.net/publication/304034021_Academisation_school_collaboration_and_the_primary_school_sector_in_England_a_story_of_six_school_leaders
- Kottkamp, R. (2010). Leadership Preparation in Education. "Educational Administration Quarterly", 47(1), 3-17. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0011000010378609>
- Lashway, L. (2003). *Improving principal evaluation*. ERIC digest.
- Liasidou, A. y Androniki, A. (2015). Head teachers' leadership for social justice and inclusion. *School leadership and management*, 35(4), 347-364.
<http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2015.1010499>
- Lorenzo, E. y Ramírez, A. (2010). Pasado, presente y futuro. Procesos y procedimientos en la evaluación de los directores y directoras de los centros escolares de Andalucía. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(2), 200-217.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3690796.pdf>
- Louis, K. y Murphy, J. (2017). Trust, caring and organizational learning: the leader's role. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 103-126. <http://dx.doi.org/10.1108/JEA-07-2016-0077>
- Lowe, Bill (2022). *El liderazgo intermedio. Herramientas para una gestión competente en las escuelas del siglo XXI*. Narcea. Madrid.
- Martínez-Ruiz, M. A. y Hernández, M. J. (2018). Motivación de acceso a la función directiva en centros de educación obligatoria: Una aproximación cualitativa. *Revista complutense de educación*, 29(2), 385-405. <http://dx.doi.org/10.5209/RCED.52622>
- Maureira, O., Garay, S. y López, P. (2016). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*, 27(2), 689-706
- Merina, L. y González, L. (2000). *La gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso organizacional*. <http://copsa.cop.es/congresoiberboa/base/trabajo/orgr36.htm>
- Montero, A. (2010). Dirección profesional y selección de directores en el sistema educativo español. *Revista Española de Pedagogía*, 247, 417-435. <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2010/11/247-02.pdf>
- Mulford, B. (2008). The leadership challenge: improving learning in schools. en *Australian Education Review*. <https://research.acer.edu.au/aer/2/>
- Murillo, F. Javier (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Murillo, F. J., García, R. y Ortega, P. (2010). Marco normativo de la evaluación del desempeño de la función directiva escolar en España. *Avances en Supervisión Educativa*, 12. <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/437>
- Murillo, F. J. y Gómez, J. C. (2006). Pasado, presente y futuro de la dirección escolar en España: entre la profesionalización y la democratización. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 4(4), 85-98. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/10094>



- Murillo, F. J. y Hernández, R. (2011). Lecciones aprendidas de la evaluación de directores/as escolares en España para la evaluación del desempeño docente no universitario. *Avances en Supervisión Educativa*, núm. 15. <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/495>
- Pagès, M. y Alegre, M. A. (2021). La fórmula de l'equitat. Un finançament més just dels centres educatius. Barcelona. Fundació Bofill.
- Pascual, R. e Immergart, G. (1996). "Formación y desarrollo de directores y líderes" en Villa (coord.) *Dirección participativa y dirección de centros*. Bilbao. ICE de la Universidad de Deusto, pp. 579-593.
- Peirano, C., Campero, P. y Fernández, F. (2015). Sistema de selección de directivos en Chile. Aprendizajes para la región. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69, 109-134. <https://rieoei.org/RIE/article/view/142/292>
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Policy and Practice*. París. OCDE.
- Reimers, F. (2021). *Educación y COVID-19: recuperarse de la pandemia y reconstruir mejor*. París. UNESCO.
- Rendueles, C. (2020). *Contra la igualdad de oportunidades. Un panfleto igualitarista*. Barcelona. Seix Barral.
- Rincón-Gallardo, S. (2019). *Liberar el aprendizaje. El cambio educativo como movimiento social*. México. Grano de Sal.
- Rincón-Gallardo, S. (2022). Liderazgo para liberar el aprendizaje durante y más allá de la pandemia. En Bolívar, Muñoz, Weinstein y Domingo (coords.) *Liderazgo educativo en tiempos de crisis*. Granada. Universidad de Granada.
- Rivas, A. (2022). Tipología del cambio educativo pandémico: nuevos desafíos para repensar las escuelas sin aumentar las desigualdades educativas" en Bolívar, Muñoz, Weinstein y Domingo (coords.) *Liderazgo educativo en tiempos de crisis*. Granada. Universidad de Granada.
- Rodríguez García, E., Longás Mayayo, J., Chamarro Luser, A. y Riera Romaní, J. (2023). ¿Es la dirección escolar un trabajo apasionante? Evaluación de la pasión en directivos de Chile y Cataluña. *Estudios sobre Educación*, 44. <https://doi.org/10.15581/004.44.005>.
- Robinson, V. Lloyd, C. y Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes. Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 12(4e), 13-40.
- Sandel Michael J. (2020). *La tiranía del mérito. ¿Qué ha sido del bien común?* Barcelona. Debate.
- Silva, P., Del-Arco, I. y Flores, O. (2018). La formación de directores escolares en Cataluña. Lecciones aprendidas a cinco años del decreto de dirección. *Bordón*, 70(1),109-124. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2017.49427>
- Shaked, H., y Schechter, C. (2017). Systems thinking among school middle leaders. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(4), 699-718. <https://doi.org/10.1177/1741143215617949>
- Solnit, R. (2023). *¿De quién es esta historia?* Barcelona. Lumen.
- UGT Servicios Públicos (2023). *Retribuciones docentes de la Enseñanza Pública 2023*. Boletín informativo. <https://educacion.fespugtclm.es/wp-content/uploads/BOLETIN-RETRIBUCIONES-DOCENTES-2023.pdf>
- Valle, J. y Martínez, C. (2010). La dirección de centros escolares en Europa en perspectiva comparada ¿De los modelos tradicionales a un "meta-modelo" supranacional? *Revista Latinoamericana de Educación Comparada (RELEC)*, 1, 55-68.



- Vázquez, S. y Bernal, J. L. (2008). Necesidades formativas del director: análisis de la formación inicial en la Comunidad Autónoma de Aragón. En Antúnez y Gairín (eds.) *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*, pp. 24-56. Bilbao. Wolters Kluwer.
- VV. AA. (2017). *Un marco español para la buena dirección escolar*. FEAE-FEDADI-FEDEIP. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Vennman, S. (1997). El director de los centros docentes como formador. En Villa (coord.) *Dirección participativa y dirección de centros*. Bilbao. ICE de la Universidad de Deusto, pp. 557-577.
- Villa, A. y Villardon, L. (1998). El rol del liderazgo en la dirección actual. En Villa et al. *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. Bilbao. ICE de la Universidad de Deusto, pp. 1833-219.
- Zang, W. y Brundrett, M. (2010). School leader' perspectives on leadership learning: the case for informal and experiential learning. *Management in Education*, 24(4), 154-158. https://www.researchgate.net/publication/258171156_School_leaders'_perspectives_on_leadership_learning_the_case_for_informal_and_experiential_learning



Séptimo

Anexos



7.1. Anexo I. Transcripciones de las entrevistas

Entrevista 1. Director de Colegio de Educación Infantil y Primaria. Experiencia anterior: 2 cursos de director en un colegio rural de una vía, actualmente 4º curso en la dirección. Número de alumnado en torno a 400 y número de profesorado 36. Entrevista online el 8 de noviembre de 2022. D1/H/CEIP/SU

Si te parece empezamos con cuestiones relacionadas con la dirección ¿Tenías experiencia previa en la dirección?

D1: Anteriormente estuve dos años... En 2005 apruebo la oposición sin haber trabajado de interino más que un mes, y apruebo la oposición, año de prácticas, primer destino en [*nombre de una localidad*] y en segundo año de destino ya me obligan a coger la dirección con un nombramiento extraordinario.

¿Cuánto tiempo estuviste? ¿Un año?

D1: Dos años, dos. Dos años y conseguí que me dejaran salir porque no... claro, ya sabes... en el mundo rural, los porcentajes son los que son, conseguí... porque otro compañero accedió a quedarse y entonces me pude ir a la red de formación.

Entiendo que no tuviste formación específica para desempeñar la tarea

D1: Sin formación, pero bueno, nada que ver, porque era un cole con 100 niños y aquí... vamos perdiendo alumnado porque perdemos grupos, pero suben con las mismas ratios, vamos perdiendo grupos en los últimos años, pero por la cuestión demográfica, pero ahora estamos en 400 alumnos.

¿Y el número de profesores?

D1: 36, contando reducciones, que nosotros las acumulamos. Acumulamos todas las reducciones. Es una locura para hacer horarios y después... entonces claro en lugar de tener, claro este año teníamos 5 personas con reducciones lo que se han acumulado y han salido una del 70 y otra del 76%. Eso el Servicio Provincial nos lo permite y lo facilita. La verdad, no sé si saldrá después, pero el Servicio Provincial de [*nombre de la provincia*], fantástico.

¿Qué razones y qué circunstancias te llevaron a asumir la dirección del centro?

D1: Pues mira yo creo que la razón principal es que... nosotros... mi equipo... y mis compañeros de equipo y yo entendíamos que algunas... Había muchas cosas que se estaban haciendo muy bien ¿eh? Pero había otras que se podían hacer de otra manera. Nosotros entendíamos que ese hacerlo de otra manera podía repercutir en una mejora en el centro. Entonces el motivo es... pues bueno... Nosotros entendíamos que no puedes pedir que se hagan las cosas desde fuera, sino que tienes que estar en el equipo, si tienes un proyecto, si tienes una idea.

Entiendo además que el curso anterior, no terminaron su mandato. A los dos años lo dejaron...



D1: No, el equipo anterior llevaba muchos años con mandatos extraordinarios, enlazando un extraordinario tras otro, no presentaba proyecto. La compañera que estaba decía que se marchaba, pero no se marchaba. Siempre le decían quédate y siempre se quedaba. Entonces cuando nosotros dijimos: “nosotros nos presentamos porque tú acabas mandato, nosotros nos presentamos y si tú quieres, concurrimos y no hay ningún problema”. Y no, no... muy agradecida, y también... Esto me gustaría que se refleje, y yo muy agradecido a la fantástica transición que ha sabido hacer el equipo anterior, que se ha quedado en el centro. Todo el equipo directivo anterior se ha quedado en el centro y nos ha facilitado las cosas desde el día uno. En coordinación y en respeto a nuestro trabajo y en acompañar nuestras decisiones y en jamás cuestionar ninguna decisión, ni en claustro ni internamente. Entonces yo creo que eso es facilísimo, hacer esa transición. Y muy de agradecer.

Ningún miembro del equipo anterior formó parte de tu equipo. Erais un equipo completamente nuevo.

D1: Yo tenía un proyecto con unos compañeros de centro y ese proyecto estaba ahí, eran los compañeros con los que entiendes la educación de la misma manera. Entonces sí que había un proyecto conjunto y... es que no estábamos cerca de la manera de entender la gestión del centro del anterior equipo. No estábamos cerca, no podíamos confluír...

Si tuvieras que hacer un resumen ¿Cuáles serían los principales objetivos de vuestro proyecto?

D1: Lo primero, dotar al centro de un proyecto pedagógico, que nosotros entendíamos que, por unas circunstancias u otras, el centro no lo tenía, no tenía un proyecto pedagógico potente. Nosotros entendíamos que no. Sí que... y a esto a Maite Pérez⁷ se le dio mucha caña, cuando vinculó *Tiempos Escolares* con innovación y a mí me pareció una fantástica lectura de una situación... de una comunidad autónoma. En ese momento, conseguimos, yo estaba entonces formando parte del claustro... en ese momento conseguimos que todo el claustro aunase unas líneas... un poquito, un poquito, unas líneas pedagógicas lógicamente porque iban vinculadas a una supuesta mejora de sus condiciones laborales, por llamarlo de alguna manera. Entonces ahí empezamos a tener un poco de proyecto, pero no se consolidaba, no arrancaba, no tiraba... Entonces nosotros dijimos que nosotros entrábamos... Como sabes ni en LOMLOE ni en LOMCE el claustro tiene capacidad para decidir si un director puede asumir el cargo o no. Nosotros pusimos nuestra entrada al claustro, a disposición del claustro. Si el claustro apoyaba nuestro proyecto pedagógico, nosotros entrábamos, si el claustro no apoyaba nuestro proyecto pedagógico no entrábamos porque iba a haber cambios y no queríamos ir en contra del claustro. Se lo dijimos clarísimamente, convocamos al claustro, se hizo una votación... Creo que nos pilló en pandemia, se tuvo que hacer virtual, pero obviamente garantizando en todo momento la honradez del proceso. El claustro lo apoyó en un 75% y nosotros entramos. Lo primero que hicimos, fue... decir... dejar claro que este es nuestro proyecto y nosotros entendemos esto. Y... pues así, a grandes rasgos, por ejemplo, caminar hacia la digitalización, [no se entiende] del proceso de aprendizaje, formar parte verdaderamente de una comunidad educativa, participación de la comunidad educativa, no solo para entrar a ver un festival, en la actividad que te he comentado antes, van a bailar con el alumnado, van a bailar las albas con el alumnado. No van a estar de observadores, de espectadores ¿vale? Entonces eso es un poco...

¿Aspectos organizativos también?

⁷ Se refiere a la anterior consejera de Educación, Cultura y Deporte.



D1: También importante. Es muy importante. Que nos ha generado pues... no sé si decir ciertas desavenencias con el claustro... Ahora ya no, ahora ya pues eso, tres años después está consolidado, pero sí que hay... aspectos que sí que influían, que sí que afectaban al claustro. Por ejemplo, la figura del tutor. Nosotros entendíamos que somos un centro British, como mucho, mucho, mucho, mucho... Se tendía a la co-tutorización, pero nosotros entendíamos que en primero de Primaria no podía ser que entrasen siete u ocho docentes. Entonces esto es una de las cosas que pusimos encima de la mesa. Los tutores de primer ciclo, por lo menos primer ciclo, y añadido tercero si podemos también, tienen que ser de Inglés. Y eso claro, levanta ampollas porque el profesorado de Primaria que normalmente es uno de los más antiguos del centro, porque ahora las plazas salen perfiladas, pues ese profesorado dice “no, perdona yo tengo derecho [...] y voy a elegir por delante...”. El profesorado de primaria está acostumbrado a elegir él, entonces la organización del centro queda condicionada a la elección de que a un profe le apetece irse a tercero, cuarto, quinto o a lo que sea. Entonces nosotros dijimos que no, si eres de Primaria y no tienes Inglés no puedes ir a primer ciclo, necesitamos que el profesor de primer ciclo imparta lo máximo posible, entonces a excepción de Educación Física, de la Música y la Religión, todo lo demás lo imparte cada uno de los tutores, que tenemos dos vías. Trabajan el doble, bueno, trabajan el doble, pero son tutores, conocen al alumnado y al final, es lo de siempre, o sea, ¿qué ponemos en la balanza? Hombre hay que equilibrar, pero por delante de todo tiene que estar el beneficio del alumnado. No a costa de sobrecargar ni de saturar, ni de... al profesorado, pero hay que encontrar ese equilibrio. Entonces en ese equilibrio, nosotros teníamos claro, por ejemplo, eso. Aspectos organizativos, pues sí, se han cambiado cosas. Se ha cambiado que en nuestro centro se hacía un apoyo ficticio, que en treinta y seis personas es un profesor más en el centro. Claro, todos queremos tener un profesor más en el centro. Así ahora, en nuestras condiciones como centro bilingüe, con colaboradores, que tenemos cuatro colaboradores British pues tenemos muchos apoyos. Esos colaboradores British están trabajando como un docente más. Cuidado, que, a lo mejor en otros centros bilingües, no, pero en el nuestro sí. *Literacy*, imparten *Science* o imparten en Infantil el área bilingüe. Ellos imparten áreas, no hacen apoyos. Lo que hemos ganado con eso es que todos los cursos de Primaria tienen muchas asignaturas desdobladas, muchas asignaturas, en todas hacemos desdobles. Hemos cambiado el concepto de apoyo, de “entro y me llevo a estos cuatro” a docencia compartida. Es que en nuestro centro ni siquiera las compañeras de atención a la diversidad trabajan sacando alumnado del aula, solamente la AL en casos muy concretos que necesita con un niño hacer un trabajo muy específico saca un alumno del aula. No salen alumnos del aula, entran todos los profesionales, entran al aula y se trabaja de manera coordinada, es un proceso muy largo. Nosotros estamos dando pasos, ni siquiera puedo atreverme a decirte que eso esté consolidado., cuidado, pero vamos en esa dirección.

Y luego el trabajo por proyectos, por ejemplo. Este es el primer año, tres años después de haber asumido la dirección, que no hay un solo libro de texto, ni uno. Cuando llegamos hasta el de Plástica, hasta el de Plástica. Y ahora no hay ni un solo libro de texto en el centro. Vamos encaminados al trabajo por proyectos. Estamos lejos, estamos muy lejos de tener un trabajo potente por proyectos, pero vamos encaminados. O en tercer ciclo, nosotros dijimos, el mundo presente, no el futuro, el mundo presente va hacia la digitalización. Hemos ido dando pasos y ahora mismo el alumnado de quinto y sexto tiene un dispositivo Chromebook uno a uno, uno a uno, y se va extendiendo como la mancha de aceite. Ya los de cuarto ya nos han pedido, y ahora tienen, en cuarto tienen... para que se los vayan compartiendo. No tenemos tanto dinero, pero siendo ingeniosos... el dinero de becas, como no hay ni un solo libro, nosotros tendríamos que devolver



ese dinero, no perdona las familias firman y esa beca va a la empresa que nos vende los Chromebook y el dinero del banco de libros se invierte en los Chromebook. Y las familias de nuestro centro pagan 20 euros al año por hacer un uso del Chromebook. Pero es que las familias de primero, de segundo, de tercero y cuarto que saben que saben que no tienen un dispositivo uno a uno, se están apuntando muchas familias al banco de libros. Y pagando 20 euros están ayudando a financiar que el centro tenga dispositivos uno a uno, de arriba hasta donde lleguemos.

¿Qué os quedan? ¿dos o tres años de mandato?

D1: A nosotros nos quedan... Este año es el cuarto y nos quedan dos más. Y tenemos muy muy claro, muy muy claro, no sé si es una pregunta o no, te lo anticipo, nosotros terminamos nuestro mandato y nos volvemos al aula. Seis años es más que suficiente para haber implantado un proyecto pedagógico y si no te ha dado tiempo, si en seis años no te ha dado tiempo, es que no mereces estar en un equipo directo. Si en seis años no eres capaz... por lo menos unas líneas, no te digo conseguir cosas, eso es más lento, pero en seis años has tenido que hacer cambios... y si no los has hecho es que no puedes estar en un equipo directivo, es que no tienes capacidad para hacer esa gestión.

Y en todo caso ¿os habéis planteado la continuidad con alguna incorporación, algún cambio?

D1: El equipo que entramos, las tres personas que entramos, este año justo, uno de los compañeros ya había solicitado el año sabático, entonces ese compañero este año está disfrutando del año sabático. Entonces ha entrado otra persona en la secretaría. Estamos trabajando para que esa persona, sí que pueda darle continuidad al proyecto, pero claro desde luego la jefa de estudios y yo no optaríamos porque no es sano para el centro. Porque al final los centros son cortijos y al final se toman muchas decisiones que tienen que... que necesitan aire fresco, que necesitan nuevas ideas, nuevas propuestas...

Pero sí que es bueno que haya un enlace entre alguien que sale y otros que se quedan...

D1: Sí, fantástico. Sí, sí, estoy de acuerdo. Me parece bien, pero si hubiera un equipo directivo nuevo que entra al completo, tampoco me parece mal, pero siempre también supeditado, entre comillas, a que el proyecto pedagógico que ha elegido la comunidad educativa tenga continuidad. Todo es revisable, todo es revisable y modificable, todo es ajustable...

Pero que no haya bandazos, que cada uno que llega nuevo no lo cambie todo...

D1: Eso es, eso es. Eso ya no es "libertad" que diría una señora... Es otra cosa. Entonces, yo creo que hay que llegar a consensos, hay que llegar a acuerdos. En ese llegar a acuerdos, se pueden hacer adaptaciones, claro que se pueden hacer adaptaciones, de hecho, la vida es eso, es una continua adaptación.

¿Crees que tienes o que tenías una formación adecuada para desempeñar las tareas de la dirección?

D1: Pues...

¿Hiciste el curso de formación inicial?

D1: Hice el curso de formación inicial porque como yo quería presentar proyecto... es una de las curiosidades que tiene este sistema. Presentar proyectos solo lo puedes hacer si estás habilitado, pero asumir la dirección con nombramiento extraordinario puede hacerlo cualquiera, es



una de las incongruencias⁸ que tiene esto. Claro obviamente sino nadie... no encontrarían, no encontrarían cargos, eso es una de las reflexiones que hay que hacer de... Bueno más que una reflexión esto es una constatación de que el sistema ha generado su propia herramienta para no quedar al descubierto. Si quieres presentarte lo tienes que tener, pero si tengo que nombrar... Esa que no ha sido determinante... para mí no ha sido determinante. Lo que determina tu formación, tu capacidad es el día a día, es el día a día y son las gestiones que vas resolviendo día a día, que te van dando una experiencia, aunque es verdad que muchas veces no hay dos situaciones iguales, pero sí que vas viendo ya procederes que te vas quedando. Yo creo que la formación es más la que tú estás haciendo, de hecho, te voy a dar un dato, el año pasado solicité en comisión de servicios al compañero que este año está asumiendo la secretaría. Este compañero el año pasado vino al centro porque yo solicité una comisión de servicios y se concedió. Este compañero ya entró en todos los procesos, formó parte de la secretaría en el proceso de admisión, en el proceso de solicitud de becas, en el cierre de contabilidad... Entonces este año no ha habido una necesidad de hacer una transición porque este compañero ya lo llevó de la mano el secretario anterior. Claro, este año yo... no hay ni una problemática en la secretaría, porque este compañero ya sabe cuáles son los procesos, cuáles son los tiempos...

¿Tenéis comedor?

D1: Sí, sí. Somos comedor con colegio. Ese matiz es importante, no somos un colegio con comedor, somos un comedor con colegio. Lleva una gestión grande el comedor, pero en beneficio para el alumnado, yo creo que tiene que estar.

Un secretario nuevo con una gestión tan compleja...

D1: Sí, pero que nuestras condiciones son mejores. Aprovecho y lo reivindico para todos los centros educativos. Nosotros contamos con el auxiliar administrativo y eso es oro. Y además un auxiliar administrativo estable en el centro. Entonces eso es fantástico. *[Esta parte de la grabación no se transcribe a petición del entrevistado]* es una persona capaz, una persona que lleva años pues tiene que hacer funciones, tiene que hacer funciones. entonces, claro, eso... Nosotros la hemos puesto... hace muchas más cosas de las que hacía antes y es muy importante porque el equipo directivo cambiará, pero ella, en principio por sus condiciones, es de la localidad, es una plaza que no es Zaragoza, que la tiene en propiedad, que no es una plaza tan golosa... Es muy posible que esta persona, si hay un equipo directivo dentro de tres años, que lo lógico es que lo haya, esta persona les puede llevar de la mano. Entonces esa transición es muy llevadera, muy llevadera... Pero esta persona hace mucha gestión de comedor, mucha.

No sabía que teníais un administrativo. Entiendo que es un apoyo esencial ¿no?

D1: Clave, fundamental y además en nuestra situación porque responde... Es una persona que aquí asume tareas de control de faltas, supervisado por la jefatura de estudios, pero asume también el control de faltas que a lo mejor no le corresponde, pero entre todos lo hacemos. Eso permite también que la jefatura de estudios pueda invertir un poco más de su tiempo y de su energía en aspectos pedagógicos, que eso ya sí que no lo tiene que asumir una auxiliar administrativa. Pero la cuestión administrativa por qué no la va a hacer, si está para eso. "No, es que

⁸ Actualmente, también los directores y directoras que son nombrados por el procedimiento extraordinario deben realizar el curso de formación de forma obligatoria.



tiene acceso a información". Claro, pero es un funcionario como yo, tiene que guardar el secreto profesional como yo si conoce cierta información en cuanto a becas o en cuanto a lo que sea.

Valora cómo ha sido o está siendo tu experiencia como director.

D1: [*Empieza dando datos de un centro*] Mi experiencia es positiva y quiero que sea positiva porque cuando ves que se van consiguiendo cositas y que parte de ese proyecto se va consolidando... Pues, por ejemplo, nosotros no salimos con el alumnado por Europa. ahora ya salimos. Son cositas que vamos haciendo. Mi experiencia es positiva. Es verdad que te llevas sinsabores. Yo he vivido situaciones dramáticas, he vivido retirada de menores, he vivido abusos sexuales, he vivido situaciones de acoso, he vivido problemas con familias... Se pasan días desagradables, en los que te vas a casa y dices qué hago aquí o a veces incluso algún roce con algún compañero, que supongo que bueno le pasa a cualquiera que trabaja con gente ¿no? pero en general yo creo que el balance es positivo porque estamos viendo cositas en el centro. Claro, si no consiguieras cambios, te diría, pues buenos estamos aquí, trabajamos mucho y no vemos cambios... pero se van viendo cambios. En la manera de trabajar, sobre todo, sobre todo en la manera de trabajar con el alumnado. Y luego pues bueno, cosas de convivencia que se han ido en programas. El alumnado ayudante... un año se intentó llevar y no tuvo acogida en claustro. Bueno, pues cuando llegamos nosotros al equipo directivo salió. Y de eso pues varias cosas que a lo mejor cuando no estabas en el equipo directivo puedes no salir y cuando llegas al equipo directivo pues salen.

Cuando ves que se van cumpliendo objetivos que te habían planteado...

D1: Esa es la clave. Pero claro cuando viene Menores a retirar a un niño para llevarlo con una familia de acogida pues es duro, ojo es complicado. Pero en general es muy positivo. Cosas que antes no se llegaban a consolidar, pues cuando tú estás en el cargo es relativamente más sencillo dar determinados pasos. Y te pongo un ejemplo muy sencillo, muy sencillo, muy sencillo. Nosotros tenemos *G Suite* o *Workspace* desde hace diez años. Llego al centro caigo con una paralela, una persona con una manera de trabajar muy tradicional. Yo no entiendo esa propuesta de trabajo, le digo al director del centro, el año que viene dame lo que quieras, pero no voy a entrar por esa rueda. Era un estratega, era una persona muy inteligente que tenía muchos años de experiencia en gestión y me da un nivel entero, una asignatura para mí solo. Así no tengo que coordinarme con nadie y me lo hago yo solo. Y entonces yo decido que prescindo del libro de texto y la manera de comunicarme con las familias, hace diez años, es Google, entonces *G Suite*, ahora *Workspace*. Claro, te pide un dominio Google. Hablo con el equipo directivo y planteo: vamos a comprar el dominio [nombre del centro]. El equipo directivo me dice no. No se va a comprar el dominio [nombre del centro]. Oye, no te preocupes dominio: @otraescuelaesposible.com, pagado por mi persona durante la tira de años. y todos los niños del centro que pasaban por mis manos... y luego se fue extendiendo a todos, una cuenta corporativa que se llamaba federicogarcialorca@otraescuelaesposible.com... Claro cuando llegamos nosotros lo primero que hacemos, compramos el dominio, actualizamos la web, ponemos una mensajería instantánea... Es un poco como... chico, estamos en el siglo XXI ya. Nos cuesta, pero ahora mismo se mandan, no sé, muchísimos mensajes entre familias y centro educativo diarios, muchísimos. Entonces, claro, esas cositas... Lo que te digo, a mí no se me permitió comprar el dominio, el dominio...

Que además no es caro...

D1: ¡Diez euros al año! Y no se permitió, que se hizo igual, pero con otro dominio. Cuando ves que vas progresando en esas cosas, cuando ves la facilidad que tienen ahora los chavales en el



mundo digital, en nuestro centro, para manejarse con el Drive, trabajar con aplicaciones, que eso es el día a día para ellos.

Entonces la digitalización de la que tanto se habla tras la pandemia os pilla muy avanzados

D1: Mira, la pandemia no supone ningún problema en este centro, Sí, miento, supone un problema que la primera semana los profesores mandaban las cosas cuando querían, bueno ahora ya está, las familias dijeron esto es una locura... Bueno, no pasa nada, y se estableció se mandarán solo hasta las 10 de la mañana, el alumnado tendrá que... Bueno se establecieron unas bases reguladoras, pero la estructura está montada. Todos los niños del centro tenían su cuenta corporativa, todos los niños del centro y las familias sabían entrar a G Suite y a Google Classroom. Nos resultó muy sencillo, en lugar de presencial, virtual. Pero no hubo que generar esa herramienta porque ya estaba hecha. En cinco o seis años, como el profesorado se va contagiando porque ve las ventajas que tiene eso. Ver este tipo de cosas te hace pensar que pues jolín, merece la pena invertir tantas horas de trabajo. Estamos en Erasmus+, tenemos la renovación de los siete años y el año pasado estuvimos en Francia, este año nos vamos a ir a Malta y a Irlanda... y claro ver esas cosas, cuando antes lo único que se hacía era... el profesorado se iba, hacía un curso, traía un PowerPoint y ¿eso generaba algo en el centro? No, no dejaba ningún cambio, no provocaba ningún cambio, entonces eso no funcionaba. Entonces nosotros dijimos, vale, bien, sí, pero a partir de ahora ¿qué buscamos? ¿una inmersión lingüística real? Pues en eso estamos. El año pasado hicimos nuestra primera salida a Europa y ni siquiera la hicimos bien. Este año estamos haciendo las cosas pasito a pasito mejor, mejorando, pero ahora sí nos vamos a ir a coles, ahora sí nos vamos a hacer una inmersión real, van a ir los niños a familias. Eso es mucho trabajo, mucho, enorme, que no se ve, pero tiene unos beneficios muy grandes.

¿Tienes autonomía para tomar decisiones sobre aquellas cuestiones que consideramos oportunas?

D1: Creo que no es interesante que el director tome muchas decisiones, creo que lo inteligente es conseguir que las tome quien corresponda en cada momento de la comunidad educativa. Si es la CCP, la CCP, si le corresponde al claustro el claustro, si le corresponde al consejo escolar, al consejo escolar... sea quien tome esas decisiones. La función del equipo directivo es persuadir a esos órganos, no sé si la palabra adecuada es persuadir, no quiero utilizar convencer, no quiero utilizar convencer porque no se trata de convencer a nadie. Exponer la situación de manera que quien tenga que tomar la decisión, tome la decisión que el equipo directivo le parezca que tenga que tomarla. Creo que eso es lo inteligente, creo que es difícil, pero cuanto menos se personalice la figura del director y por extensión del equipo directivo creo que es positivo. Creo que la comunidad educativa tiene que vivir con la sensación, luego será real del todo o no, pero con la sensación que toma decisiones en el devenir del centro. Algunas les corresponden a las familias, otras no, algunas les corresponden al consejo escolar, otras no, pero la comunidad educativa tiene que vivir con la sensación de que toma decisiones, toma decisiones. Claro, nunca habíamos participado en el *Mira y Actúa*, nunca. Este año somos centro observado y vamos a ser centro observador. Ahora tenemos algo que podemos exponerles a los compañeros. Esto hay que llevarlo al claustro y al claustro hay que decirle: esta es nuestra realidad, en esta situación nos encontramos, la propuesta que hace el equipo directivo es esta. Pocas veces, nos hemos encontrado nosotros, pocas veces que la propuesta del equipo directivo no ha salido adelante, pero alguna vez nos la hemos tenido que envainar. Pues te la envainas porque seguramente es... o porque eso no le interesa al claustro o porque no lo has sabido exponer... al claustro. Si al claustro realmente le interesa, sale. Si a lo mejor no le interesa mucho del todo, pero tú le expones



al claustro, o al consejo escolar o a quien corresponda yo creo que las cosas salen adelante. Y creo que eso es positivo, más que dotar de más autonomía al cargo directivo, creo que eso no es lo positivo.

¿Al centro sí, entonces?

D1: Al centro sí. El centro tiene que tener determinada autonomía, claro, hay unas líneas rojas. Tú no... hoy surgía una situación en mi equipo directivo que... te lo intento explicar lo más rápido posible ¿vale? Nosotros los contenidos de *Science* los trabajamos bianuales ¿vale? bienales...

¿Los programáis para un ciclo de dos cursos?

D1: Eso es ¿vale? Entonces ¿qué ocurría? Que ahora con el cambio de normativa, al haber entrado en los cursos impares LOMLOE, hay algunos contenidos que no se iban a trabajar, que iba a salir el alumnado de sexto de Primaria sin haber trabajado el universo. Claro, error de sistema, ahora ¿qué hacemos? Algunos compañeros decían, pues todos trabajamos con LOMCE. ¿Qué estamos diciendo? Eso no se puede hacer. Pero cómo puede ser... Hoy me ha dicho un compañero del equipo directivo, pero ¿cómo puedes ser tan legalista para unas cosas y para otras tan poco? Bueno, pues eso es una línea roja. No puede ser que el Ministerio de Educación te diga señor y señora, usted tiene que trabajar en primero, tercero y quinto con LOMLOE y tú digas no, es que a mí no me va bien por mi organización de contenidos y voy a trabajar con LOMCE en primero, tercero y quinto para abordar todos los contenidos. No puede ser, eso no puede ser, hay unas líneas rojas, pero los centros deben tener autonomía, pero con unas líneas rojas. Estoy de acuerdo.

¿Te has sentido valorado o reconocido, o te sientes valorado y reconocido en tu trabajo, en tu esfuerzo?

D1: Es que no quiero personalizar... no, no... no me planteo si soy valorado o reconocido o no. O sea, me planteo si nuestro proyecto está reconocido o valorado, eso sí, y me siento así. Sí siento que nuestro proyecto está valorado, está reconocido y apoyado. Por el claustro, por las familias, obviamente en trescientas familias que tenemos pues habrá familias que le guste nuestra propuesta y a otras no, obviamente, sin ninguna duda, igual que en el claustro, el 75% del claustro apoyó nuestro proyecto, hay un 25% que no, obviamente. Pues lo comprendo, lo comprendo. Yo creo que el proyecto del centro sí está reconocido, avalado y apoyado por parte de la comunidad educativa y eso es lo que a mí me da satisfacción. No necesito que mi persona... Vamos, no sé si entrará la gente a los cargos directivos porque les suba en el ego. No lo sé, yo no... no lo entiendo así. Me da igual, mi gestión es muy mejorable, nos equivocamos a diario, pero dentro de eso, una gestión mejorable, creo sinceramente que el centro hoy es un poquito mejor que el año pasado.

¿Te has encontrado con muchas dificultades, has tenido que salvar muchos obstáculos?

D1: Pues muchos no, pero yo entiendo que lo normal es eso, o sea, si tú planteas algo diferente, pues va a haber gente que sea reacia. Y si planteases lo contrario, también habría gente reacia. Yo creo que... no sé si este dato alguna vez lo había hablado contigo. Me parece que hay un porcentaje del claustro que va a decir a todo que sí, un porcentaje que va a decir a todo que no, y un porcentaje que según lo que tú le digas, va a fluctuar. Yo creo que se trata de que ese porcentaje que fluctúa esté más cerca de la propuesta que tú haces que alejado. No sé si te he respondido a la pregunta...



Las tareas burocráticas suelen ser uno de los problemas que se plantea habitualmente en los equipos directivos, el exceso de tareas burocráticas ¿tú experiencia es esa también?

D1: No, no lo veo, también... Si me preguntas el año que viene, te diré, bueno, no lo sé... Ahora igual ya sí porque el cambio de ley a mí no me ha pillado... en la dirección, ahora me pilla el cambio de ley en la dirección, pero como soy uno de los que piensa que, si estos momentos fueran realmente reflexivos y fuesen de un trabajo comunitario, creo que serían muy positivos. Si nos ceñimos a que esa burocracia, ya no me estoy refiriendo a la actualización a la nueva ley, al currículum, si es por cubrir el expediente y después no va a cambiar nada, no se va a aprovechar el momento, pues obviamente es tiempo perdido, sin ninguna duda. No sé si... Cuántos... nosotros desde que entramos que no hemos actualizado los documentos del centro y no lo hemos hecho, no nos ha dado tiempo, pero ahora nos va a tocar porque ahora sí que es prescriptivo, pero a ver, no lo sé, es que... Que tú solicites un programa educativo tiene que ir acompañado de un proyecto. Que tú solicites el *Mira y Actúa*, el AUNA, que tú solicites que quieras ser no sé qué tipo de centro, pues claro eso tiene que ir acompañado de reflexión y la reflexión hay que ponerla. O sea, a mí no me resulta un agobio burocrático la PGA. La PGA es un documento que es la hoja de ruta del centro, tiene que estar trabajada, pero es que la PGA la haces una vez, es que la entregas en octubre. Es que ya no la vuelves a tocar en todo el año, bueno, la actualizas si es que tienes que hacer alguna actualización, pero poco, son matices... El reglamento de Régimen Interno, se actualiza una vez cada siete años. No sé, es verdad que muchas veces tienes la sensación de ser administrativo, puede ser, pero es que muchos de esos procesos si consigues que estén hilvanados a tu proyecto pedagógico, entonces son potentes, es un tiempo que estás invirtiendo... Claro también te digo, es verdad, tengo un auxiliar administrativo en nuestro centro, claro, si tuviera que hacer toda la gestión que hace ella, a lo mejor te diría estoy harto de rellenar anexos de comedor. Pues puede ser claro, es que mi situación, a lo mejor... Nosotros siempre decimos que nuestro equipo directivo somos cinco: los tres de cargos, más la auxiliar administrativo, más la conserje... es oro puro, es el 70% del centro, que nos resuelve muchísimas cosas, en las que el equipo directivo no tiene que entrar. Claro, no lo sé, igual es que mi situación es idílica. Claro en el mundo rural o los cargos unipersonales pues obviamente sí, cuando tenga que hacer estadísticas, cuando tengan que hacer... Si te lo tienes que hacer todo tú, tiene que ser un problema. A lo mejor es que no entiendo lo mismo. Hay muchas cosas que no hago. Yo puedo invertir parte del tiempo y de mi energía en el proyecto pedagógico del centro.

Hablamos si te parece ahora del liderazgo que ejercéis en vuestro centro. ¿Qué visión es la que te mueve? ¿Hacia dónde quieres llevar a tu centro?

D1: Ya la palabra liderazgo, yo para mí con el apellido compartido ¿vale? Compartido con quien corresponda, puede ser el equipo directivo, puede ser la CCP o puede ser quien sea. Tiene que haber un liderazgo compartido porque si no, no funciona, al final las personas pasamos, hoy estás y mañana no estás. Yo dentro de poco voy a estar en el aula, no se puede personalizar en esa persona. Entonces, liderazgo compartido pues sí. y ¿hacia dónde vamos? Pues al proyecto que expusimos el primer día cuando formamos parte del centro y esto es lo que le dijimos al claustro y esto es lo que le claustro apoyó, y después se le explicó a las familias, este es nuestro proyecto, vamos hacia la digitalización, vamos a poner al alumno en el centro, vamos a memorizar cuando realmente haya que memorizar, vamos a salir a la comunidad y vamos a permitir que la comunidad entre al centro, vamos a hacer una propuesta de trabajo en la que las tareas permitan que el alumno pueda proyectar... Este año, hemos entrado en el programa de detección y desarrollo de capacidades, este año se ha entrado en ese programa. Y si no sale nadie que



tiene dificultad en el aula, no sale nadie que destaca. Entonces, vamos a trabajar, vamos a crear realmente la palabra inclusión, de todos, de los que destacan por arriba y de los que destacan por abajo. ¿Me preguntas liderazgo? Pues sí, compartido. ¿Hacia dónde? Hacia el proyecto pedagógico que ha definido concretamente el equipo directivo y que el claustro avaló.

Ya hemos hablado de algunos de los cambios que habíais introducido, te propongo algunos temas y me dices si los habéis abordado y si realmente ha habido cambios. ¿Innovación?

D1: Innovación, sí, claro

¿Convivencia?

D1: También. Alumnado ayudante no lo teníamos y no se nos favoreció. Cuando entramos nosotros se favoreció y funciona solo. Y es brutal, y es brutal.

¿Participación?

D1: También, claro

¿Negociación?

D1: Es que... Si hay participación, tiene que haber negociación. No puede haber participación para que vengan solamente a escuchar. Claro, la negociación forma parte de la participación. Es que si tú le dices a una persona que venga [*no se entiende*] y luego le vas a decir, bueno, de acuerdo, te hemos escuchado, esto es lo que el equipo directivo ha decidido... entonces negociación claro, siempre hay que negociar, o sea, nosotros más que negociación, lo entendemos como que tenemos que encontrarnos. Adscripción a tutorías, que te decía antes, yo tercero A, yo cuarto B. No, perdona, en el mes de marzo vamos a hablar con los compañeros que terminan. ¿Dónde te apetece ir? ¿Qué te gustaría? ¿Qué asignaturas te gustaría dar? Vamos a encontrarnos. Oye es que me quiero ir a quinto. Es que no te puedes ir a quinto. Es que en tercero vas a estar de maravilla con esta compañera, con estas asignaturas, con esta propuesta de trabajo, porque no estás preparado para asumir el trabajo de los Chromebook. No estás preparado. Y los compañeros, hasta ahora, hasta ahora, y llevamos cuatro adscripciones a tutorías, una persona en un claustro de 36 personas, una persona ha tenido que ir a un curso que no quería, porque había dos personas que querían ese curso y nosotros no teníamos un criterio pedagógico para decir tú sí y tú no. Entonces ahí sí que se aplicó antigüedad, porque no teníamos un criterio pedagógico. Si lo hubiéramos tenido lo hubiéramos esgrimido y eso es negociación, pues para mí sin duda., para mí sin duda.

¿Mejora de resultados? ¿Mejora de aprendizajes?

D1: Claro, ¿eso cómo se mide amigo? Mejora de resultados, no lo sé, no lo sé. No sé si hay mejora de resultados. No lo sé. Mejora de sensaciones, de vivencias, de ambiente... Uno de los músicos que vino ayer le dijo a la compañera de música: "Jo, qué buen rollo transmitís como claustro". ¿Eso forma parte de la mejora de resultados? ¿De qué resultados? ¿Estamos hablando solamente de repeticiones? No, no lo he analizado, no lo sé. Y todos los años ponemos encima de la mesa el informe de resultados que nos llega de evaluación, y todos los años se analizan esos resultados y vemos y nos comparamos... y nos comparamos con nosotros, no necesitamos compararnos con otros. Entonces, no lo sé, no lo sé, mejora de resultados no lo sé. Creo que esta propuesta de trabajo hace que el alumnado participe mejor del proceso, entonces si quieres te lo hilvano con nueva educación, con solo se aprende cuando hay emoción... no lo sé, si somos



se aprende cuando hay emoción, pero a lo mejor se aprende más fácil. Entonces tenemos el alumnado de quinto y sexto que van como motos, o sea, lo que le supone a ese alumnado, el aliciente que les supone el dispositivo electrónico utilizado con talento, con sensatez, cuando el docente lo necesita como una herramienta más, es potentísimo. Entonces, claro, y esto lo tenemos que trabajar también con las familias ¿eh? O sea, no tenemos unos resultados peores de este alumnado cuando pasan al IES de los que había anteriores y exactamente iguales y estamos hablando de los mismos, en porcentajes.

Dentro de unos años quizá, cuando termines tu ciclo puedes...

D1: Pero ¿cómo se mide? ¿Cómo se mide? ¿Qué tengo que medir? ¿Las notas? Tengo que sacar la media de notas...

No sé, puede haber diferentes indicadores: alumnos que repiten...

D1: Si no repite nadie ya, ya no pueden, aunque quieran no pueden, ahora no pueden...

Pero si las tasas de idoneidad siguen siendo bajas, tiene que haber más repeticiones de las que piensas.

D1: Dos niños el año pasado en mi centro, en cuatrocientos, dos.

Pues ese es un indicador...

D1: Dos niños de cuatrocientos

Ese es un dato importante. Querría también que valoraras tus competencias, por ejemplo, habilidades comunicativas...

D1: Es clave, en este puesto es clave. Una persona que no tenga habilidades comunicativas, este no es su puesto.

¿Empatía?

D1: Te la tienes que envainar un montón de veces. Sí, es necesaria, claro, a lo mejor... sí, no sé qué decirte, en parte va unido a las habilidades comunicativas. pero es que una persona que no sabe comunicar mensajes es imposible que consiga que alguien se una a su barco, es complicado

¿Qué otras habilidades crees que debe tener alguien que está en la dirección de un centro?

D1: Templanza, por ejemplo, hay momentos en los que tirarías al perro por pedregal, perdón. Creo que hay que ser estrategia, creo que tiene que elegir los momentos en los que plantea algo y cómo lo plantea, tiene que estudiar a quien tenga al lado... Creo que, por encima, por encima, por encima de todo, para mí por encima de todo tiene que conseguir que haya un ambiente sano y saludable. Nosotros lo decimos a todo el mundo cuando viene, nosotros no somos policías, nosotros no supervisamos el horario de nadie. Si una persona se tiene que marchar porque se tiene que ir a no sé dónde, se va. Nosotros no estamos en la puerta clicando con el reloj. ¿Y eso qué consigue? Que la gente trabaja mucho más de lo que tú le pides porque le das esa cierta libertad, ese poder hacer... Encontrar el sitio de cada uno. Hay que encontrarle el sitio al compañero, dónde puede proyectar. Si le encuentras dónde puede proyectar, ese compañero proyecta. Si quieres que haga lo que tú quieres, pero a él no le motiva puf, pero si eres capaz de lo que a él o a ella le gusta hilvanar y meterlo dentro... ensamblarlo dentro del proyecto pedagógico



gico, esa persona tirará millas. Tenemos unos compañeros que la biblioteca es su pasión y obviamente son los coordinadores de biblioteca. Y tenemos otros que su pasión son las nuevas tecnologías y obviamente tenemos tres personas que las liberamos determinado tiempo para que inviertan tiempo en TIC porque esa es su pasión, entonces yo creo que tienes que conocer cuál es tu plantilla e ir dando posibilidades y mimando y cuidando. Eres un poco, no sé, el padre, pero tienes que cuidar de tu claustro, si cuidas de tu claustro, el claustro se siente cómodo, se siente respetado, se siente respaldado. Si una compañera tiene su madre mala, todo lo que necesites, pídenos lo que necesites. Descárgate de esto que lo haremos nosotros o lo hará quien sea. Y esa compañera siente que en algunos momentos que ha tenido complicados pues se ha estado a su lado. esa compañera entiende el centro como parte de... Yo entiendo que en nuestra profesión... yendo a lo simple eh, o sea, puedes ser o funcionario o docente. Yo creo que una persona que tú la cuidas, que tú la mimas, que te preocupas ¿qué tal estás? ¿Qué necesitas? Hombre, a veces me siento como el padrino de la boda ¿no? que va pasando por las mesas ¿qué tal estáis? ¿Va todo bien? ¿Hace falta más vino? Y a los compañeros ¿qué necesitas? ¿Qué te falta? Pues si tuviera, se puede ... Vas al secretario, hay dinero, se puede hacer, esto sí, adelante, toma... Oye que es que me he formado... Claro, todo dentro de un orden. Me he formado y hay unos determinados juegos para trabajar matemáticas en el aula, no sé qué, me vendrían fantástico, tal... ¿Forma parte de la línea un poco que ha establecido el centro? Sí ¿cuánto cuesta? Cincuenta euros. Adelante. Claro, cuando esa gente viene a pedir algo... o sea, los compañeros vienen al equipo directivo a pedir cosas. Cuando vienen a pedir algo, si tú le escuchas, si tú le acompañas... luego le podrás decir sí o no, a lo mejor le tienes que decir no. Se lo explicas, se lo argumentas y le dices por qué no, pero si puedes decirle que sí y eso va a hacer que todos estemos mejor, pues ¿por qué no?

¿La relación que tenéis con las familias es similar?

D1: Yo creo que un equipo directivo tiene que ser cercano a las familias, no amigo obviamente como dice el juez Calatayud, no hace falta ser amigo de, pero todos los días a las nueve menos cuarto se abre vuestro centro. Todos los días a las nueve menos cuarto un miembro del equipo directivo está en la puerta del centro. No está para supervisar nada, está para: "oye, que te quería preguntar que...", "oye esta excursión que habéis dicho...". Eso te da cercanía a las familias y si las familias sienten el cole cercano, no te ven distante, no eres... ¡un funcionario! eres una persona que... pues bueno un poco que tomas las riendas del centro y pueden acceder a ti. Yo creo que sí, nosotros hacemos tutorías en el supermercado [nombre de una cadena], nos toca. todos vivimos en esta localidad y una familia que te para, que te para con unas preocupaciones... porque tiene una preocupación real y esa preocupación la tienes que acompañar y si no acompañas esa preocupación luego puede derivar en un problema. Entonces, los acompañas. Obviamente cada uno en su sitio, nosotros explicamos siempre en las tutorías grupales de inicio de curso, aquí está el equipo directivo, la puerta del equipo directivo siempre está abierta, si hay un problema el camino correcto es equipo docente, tutoras, porque ellas tienen la información, ellas pueden resolver el problema, pero obviamente si tú no lo resuelves o no te sientes cómodo o no hay filin, aquí está el equipo directivo, ven que te escucharemos y luego ya resolveremos la situación. Entonces, yo, familias, yo entiendo que tienes que ser cercano, pero ¿quién tiene más interés que tú en que las cosas salgan bien? ¡Ellos! Solamente ellos. Las personas que tienen más interés en que tu trabajo salga bien son las familias.

Y la participación del alumnado ¿cómo la trabajáis?



D1: Vamos dando pasitos, tendríamos que ir más rápidos, pero vamos dando pasitos. Vamos haciéndoles partícipes sobre todo a los más mayores, empezamos por los más mayores y vamos hacia abajo. Este año la propuesta del centro que hizo el claustro, que hizo el equipo directivo al claustro el día uno fue ¿Por qué no intentamos que este año todo lo que hagamos vaya en la línea de cuidado y conservación del medio ambiente? Tenemos varios programas ya, o sea no es una ocurrencia, tenemos varios programas ya. El claustro lo acepta, entonces este año con alumnado de los mayores hemos hecho alumnado ayudante responsables de medio ambiente, no solamente de convivencia, de tantos que querían participar, de medio ambiente... Y pasan por las clases los viernes y trían la basura que el resto han acumulado: papel aluminio aquí, papel tal aquí... Vamos dando responsabilidades al alumnado y vamos creciendo, pero obviamente estamos lejos de una constitución escolar, estamos lejos de que puedan tomar parte en decisiones, pues no hemos llegado, pero es una propuesta interesante y nos gustaría ir hacia allí, pero eso obviamente va a requerir de más tiempo. Y la formación para el profesorado, porque ya te digo, si el profesorado no veía el programa de alumnado ayudante que estaba funcionando desde hace la tira de años en toda España y nuestro claustro era reticente... a pesar de que le explicas no son policías, no son chivatos, bueno que sí, de acuerdo, pero ellos veían... Ahora que el programa lleva pues cuatro años, pues el programa está funcionando. Entonces vamos en la línea de involucrar al alumnado. De momento lo hemos involucrado en los procesos de enseñanza-aprendizaje, que ya es parte activa, que es una de las cosas importantes. Después, los iremos metiendo en la toma de decisiones y en los aspectos organizativos del centro. también tenemos Primaria, no Secundaria., pero hay que encontrarles el espacio. Iremos hacia allí.

¿Y la relación con el municipio, el ayuntamiento...?

D1: Bien, también, sin problemas también y eso que [nombre de la localidad] tiene una situación... En toda la provincia de [nombre] solo hay tres localidades que tengan comisión de escolarización [da los nombres de las localidades y el número de centros]... eso genera en el centro... Nosotros no lo entendemos así, pero genera en el centro ciertas tiranteces con otros centros. Más concertada/pública, dentro de la pública, bilingüismo/no bilingüismo, dentro del bilingüismo dos centros bilingües, dentro de la misma localidad... es un poco curioso. Pero no, no, nosotros sumamos y realizamos muchas actividades de manera conjunta con todos los centros, y con el ayuntamiento la relación es muy positiva, también es verdad que con las personas que hay ahora a cargo del ayuntamiento es relativamente sencillo tener ese acceso.

¿Y con la administración, inspección, servicio provincial, Direcciones Generales...?

D1: Pues la verdad que también, sin problemas, es que claro, yo a veces cuando hablo con compañeros de equipos directivos de la provincia de Zaragoza, que claro son realidades tan diferentes. Para nosotros en la provincia de [nombre], el Servicio Provincial es muy cercano, muy accesible, el servicio de inspección no solamente hace su supervisión, sino que también asesora y acompaña en los procesos de transformación o en el día a día, entonces, yo con la administración la verdad que no tengo queja. Claro, la Administración toma decisiones y los que estamos por abajo pues nos toca ejecutar, no podemos mucho más, pero bueno, también con la creación de la asociación de Equipos Directivos pues también la distancia con la Administración se ha recortado. Tenemos un intercambio muy fluido y hay algunas cosas que la Administración las escucha y otras no, claro., pero como un padre con sus hijos ¿no?

Pasamos si te parece a hablar de los incentivos al equipo directivo y en concreto al director ¿cómo los ves? Tanto económicos como méritos, puntuación, horarios...



D1: Voy a ser muy claro ¿sabes cuál es el mayor incentivo que hay? Ver que el centro funciona. Obviamente aquí algo no se está haciendo bien. Cuando un compañero a cargo de un programa como el AUNA que requiere que, durante cuatro horas semanales, cuatro horas semanales estés a cargo de quince niños, cobra lo mismo que un miembro de un equipo directivo de un centro grande, algo no se está haciendo bien, en cuanto al incentivo económico ¿eh? Pero no conozco gente, no digo que no la haya, no conozco gente que entre a este cargo por el incentivo económico. Entonces ahí está el incentivo económico ¿es suficiente? Para mí, sí, pero yo entro voluntariamente sabiendo cuál era el incentivo, entonces yo no me he metido aquí para salir de pobre. ¿Otro tipo de incentivos? Tampoco sé cuántos incentivos más hay, porque al final, claro, depende, si eres docente del que disfruta de la docencia, pues claro entrar en el equipo directivo es alejarte de la docencia. Yo tengo muchas ganas de volver. ¿Tienes un mejor horario cuando eres director? Pues para mí no porque yo quiero mi horario de antes. El despacho lo hago porque corresponde y toca hacerlo ahora mismo, pero no es un incentivo para mí. ¿Puntos? Pues nunca lo he mirado, no lo sé, de hecho, mi familia no se quiere mover así que me voy a jubilar aquí, le puedo dar todos mis puntos al director que le parezca que le dan pocos, no tengo ningún problema. [...] A quien sea se los doy, no tengo ningún problema en darlos. La Administración tiene que plantearse... tú tienes los porcentajes, seguro, creo que en Primaria puede ser en torno al 70% de los cargos forzosos, de nombramientos extraordinarios, pues hombre, esto no pasa en ningún otro sitio. Piensa en la empresa privada, yo muchas veces cuando no entiendo determinadas cosas pienso ¿esto sucedería en la empresa privada? Y digo no, pues entonces ¿qué estamos haciendo aquí? Y esto de que como es de todos no es de nadie, no, a mí no me sirve. ¿Esto pasaría en la Opel? Que el cargo, en teoría más alto de la organización se quedase desierto porque nadie lo quiere.

Pero entonces ¿cómo lo solucionamos? ¿Cómo conseguimos que la gente quiera presentarse y liderar un proyecto?

D1: No lo sé, no tengo respuesta. ¿Esta es la última pregunta? Déjala en blanco.

Es una de las preguntas clave.

D1: No lo sé, yo me he metido para que mi centro, que era el centro de mis hijos y ahora ya no va a ser porque me queda el último en sexto y se marcha y eso no va a hacer que mi manera de entender el cargo directivo cambie. Yo me he metido porque creo que... otro mundo es posible. Hay una palabra que me ha llegado hace poco, el *ikigai*, viene a resumir lo que es el propósito de vida, tu propósito de vida. Yo, mi propósito de vida es hacer de este un mundo mejor, un poquito mejor, y mi manera de hacer de este mundo mejor es que el alumnado de nuestro centro, cuando salga de nuestro centro, haga que este mundo sea un poquito mejor. Ese es mi *ikigai*, que sea más social, más tolerante, más respetuoso... Ese es un proyecto pedagógico, para mí ese es el proyecto pedagógico que tiene nuestro centro. Yo no necesito otro reconocimiento, hombre, si me pagaran más estaría más contento, pues no lo sé si estaría más contento, pero tendría más dinero, pero si digo que para que haya más equipos directivos tienen que pagar más. Hombre, obviamente, si le pagaran el doble se metería más gente, pero ¿se metería más gente con intención de trabajar y liderar un proyecto pedagógico y generar un cambio? ¿O se metería porque cobra más? No lo sé, habría que pensarlo. Obviamente muchos de ese 70% que están obligados demasiado hacen, demasiado no, tampoco es la palabra demasiado, son profesionales en su cargo, seguro que son profesionales. A lo mejor no tan profesionales como uno que se mete porque es que quiero... no sé qué... Es que el domingo por la mañana me fui a pintar en el suelo unos cuadraditos, un ratito que tuve por la mañana que no tenía nada pues cogí y



me fui. Yo eso lo hice porque quise y no quiero que nadie me lo reconozca y no he puesto esto lo he pintado yo ¿sabes? Entonces, claro, yo quiero que mi cole sea un poquito mejor cada día. Entonces ¿qué reconocimiento? Yo ver que cada día nuestro cole funciona un poquito mejor, que se van consiguiendo cosas, que ahora, a partir de ahora al entrar en el programa de detección y desarrollo de capacidades hay un perfil de alumnado que no llegábamos, que vamos a llegar o que vamos a llegar un poquito más. Esa es la satisfacción, yo no necesito más.

Por lo que dices ¿Tendrá que ver con el vínculo que se establece entre los docentes y los centros?

D1: Más que los centros, que sí, más que los centros, yo creo que es el vínculo con la profesión. Si tú tienes vínculo con tu profesión, tú serás profesional. Lo que te decía antes ¿tú eres docente o eres funcionario? Si eres funcionario cumplirás con tu trabajo. Yo tengo compañeros fantásticos, docentes espectaculares, no les pidas que salgan de su aula para hacer algo de centro que no salen, pero en su aula son brutales. Buenísimos, gestionan bien las situaciones, pero no les pidas que se involucren en el centro. No va con su manera de entender la educación. Yo creo que va con la manera de entender la educación que cada uno tiene. Mi manera de entender la educación es esta, con ese vínculo, claro.

Igual es que hablamos poco de educación, hablamos de muchas cosas tangenciales, pero de lo que es importante no se habla. entre nosotros, entre los docentes... Igual no hay intercambio de preocupaciones, de inquietudes...

D1: No lo sé... Yo creo que si un equipo directivo tiene claro un proyecto y es capaz de que la comunidad educativa crea en ese proyecto... Ese proyecto es un cohete y ese proyecto da resultados y esto se va retroalimentando. para mí más satisfacción que ver que ahora, después de mucho insistir a la Administración se esté haciendo una obra, una obra importante y esa obra va a hacer que el centro quede al servicio de la comunidad educativa, estamos hablando de una obra de 300.000 euros, se va a cubrir una pista del patio. No puede ser que esa obra que se paga con dinero público, que nosotros que somos gestores de dinero público tenemos una responsabilidad, no puede ser que esa obra únicamente se utilice de 9 a 12 o de 9 a 2, solo 177 días al año. Los clubs deportivos tienen que utilizar ese recurso porque es dinero público, porque es de todos. Entonces ver que un dinero, una propuesta que hace el centro, que la trabaja mucho y que la consigue hace que toda la comunidad educativa local y de fuera pueda beneficiarse de una instalación municipal, eso es un pelotazo tremendo. eso es brutal. Entonces, claro, estamos en proyectos, estamos en un proyecto de re-naturalizar el patio tremendo, tremendo, entonces claro, ese tipo de cosas es que trascienden. Entonces, claro, eso produce una satisfacción. Que no se paga con dinero, que no se paga con puntos de traslados, que no se paga con liberación horaria.



Entrevista 2. Director de un IES de la ciudad de Zaragoza. Experiencia anterior: 2 cursos de director de un IES de la provincia de Zaragoza, actualmente sexto curso en la dirección. Número de alumnado entre los 450 y los 550 dependiendo del año y número de profesorado 60. Entrevista el 9 de noviembre de 2022. D2/H/IES/U

Empezamos si te parece por el tamaño del centro. ¿Cuántos alumnos tenéis?

D2: Entre 450 y 550, dependiendo del año. Ahora estamos en 550.

¿Profesores?

D2: 60 este año, 10 con jornada parcial más o menos.

¿Y tú estás de director desde hace...?

D2: Llevo 6, este es mi sexto año aquí y luego estuve dos antes en otra localidad. O sea que 8. Me han nombrado siempre por obligación.

Me quedan dos años si mi proyecto de futuro no sale bien. Si mi proyecto de futuro sale bien, puede ser este el último o al año que viene.

¿Cómo te metes en este lío?

D2: Me metieron, me metieron. Cuando llegué a [*nombre de otra localidad*], la directora que había, que es una crack, decidió que ya no continuaba. Y entonces, como estos puestos no los suele querer casi nadie, pues vino un inspector... Ese inspector empezó a entrevistarse con el profesorado. Y al final hizo una terna, de esa terna nos volvió a entrevistar, volvió a entrevistar a los jefes de departamento en ese momento y un día, estando dando clases de [*nombre de una materia*] en segundo de bachillerato, sonó el móvil. Porque a los 3 nos avisó "llevad el móvil operativo porque a uno de los tres os va a llamar la directora provincial" y llamó la directora provincial y dijo, "Te nombró director" y yo le dije "¿y cómo nombro al equipo?". Y me dijo "pues igual que yo te he nombrado a ti, tú nombras a tu equipo", así con el dedo. Y le pregunté ¿se pueden negar? Y me dijo: "Se pueden negar, pero diles que no se pueden negar y ya está." Y entonces empezó la difícil campaña de hacer un equipo.

¿Cómo vivisteis eso?

D2: Fue muy duro, fue muy duro. Es verdad que, según dicen, tengo bastantes capacidades de estrategia y de intentar conseguir llevarme al huerto a la gente. El secretario fue fácil porque continuó el que estaba. Pero los dos jefes de estudios, pues dijeron que sí, que conmigo sí. Estuvimos ahí dos años en [*nombre de la localidad*]. A los dos años me dieron destino y aunque la inspectora en ese momento dijo que no le hiciera eso, le dije que hacía 150 km para ir todos los días y que eso no me lo podía quitar y que me iba a Zaragoza.

Y en tu centro actual, ¿llevabas ya unos años antes de coger la dirección?

D2: No. Llegué y en diciembre de ese año el que llevaba 26 años de director, me dijo que se jubilaba ese año. Y en febrero vino el inspector y me dijo que decidía que fuera yo el director. Y le dije que no, que esto así no funciona. Yo llevo cinco meses aquí, no conozco a nadie, a mí no



me podéis nombrar director de este centro y menos si hay un procedimiento que tienes que seguir, y si al final de ese procedimiento tengo que ser yo, seré, pero lo que no voy a hacer es llegar a un centro y que de repente alguien diga “tú, porque el director anterior me ha hablado bien de ti”. Y el inspector me dijo que iba a hacer el procedimiento pero que me iba a tocar. Y entonces, bueno, pues tuve que hacer equipo y ahí fue mucho más difícil. O sea, el segundo equipo que tuve que montar fue mucho más complejo porque llevaba seis meses en un instituto donde no conocía a nadie, por lo tanto, me tuve que fiar de lo que me decía la gente que había conocido. Y no hay color entre un pueblo y la ciudad. Sé que no es políticamente correcto, pero el profesorado, cuando llegamos a Zaragoza, llegamos con las ganas de tener un cierto grado de comodidad. Y no es tan fácil conseguir un equipo. Hice un equipo, duró dos años y a los dos años terminaba mi periodo porque fui nombrado para dos años. Fue duro también cuando... después de esos dos años porque no había nadie. Entonces la inspectora que había en ese momento me preguntó si no quería seguir y le dije que no. Porque a mí lo que me gusta es dar clase, a mí lo que me gusta es el trato con los chavales. Y entonces me dijo, pues es que de momento te voy a volver a nombrar. Hablamos del año antes de la pandemia y entonces con la nueva gente que había y después ya de tres años en el centro y viendo cómo funciona este centro que no tiene nada que ver con el otro, por el alumnado y por el perfil de las familias, fue cuando me planteé, que había gente a la que le gustaría y había dos personas que quiero que sean los jefes de estudios, porque este perfil es otro. Y fue genial la idea porque luego llegó la pandemia y entonces las dos personas con las que hice el equipo, pues tanto a nivel informático como a nivel de estas capacidades, menos mal, porque si no hubiera sido una locura, mayor todavía de la que fue. Luego, ya viendo que me iba a volver a caer, dije, pues presentamos proyecto. Ahora sí que estamos con proyecto y llevamos dos años del proyecto, nos quedan otros dos.

¿Y cuáles son las líneas principales del proyecto?

D2: Los dos primeros años, de adaptación. Yo siempre digo que cualquier cargo que pase más de 10 años en el mismo puesto, es una era geológica, es un geólogo. Entonces, el director anterior estuvo 26. Entonces 26 al cargo de una dirección de cualquier cosa es una barbaridad. No es sano. Al principio era simplemente poner en marcha cosas que yo había visto que se hacían en otros centros y que aquí no se hacían. A partir de un momento determinado te das cuenta que dices, no. Aquí, en este centro tienes treinta y tantas nacionalidades, casi cuarenta lenguas o dialectos, una situación social y económica muy compleja. Con lo cual tus líneas de trabajo de este proyecto educativo tienen que ser otras. Entonces, pones muchísima fuerza en todo lo que es de convivencia y actividades y dinámicas de ayuda entre iguales. Fue uno de los pilares. El fracaso escolar, entendido como estos chavales vienen como vienen y hay que intentar que en estos seis años saquen el máximo de lo que pueden sacar. Me da igual no tener un cien por cien de aprobados en la EVAU, me da igual, si al final consigo que vayan a un grado superior y tengan su bachillerato. Entonces que el fracaso escolar, entendido, no desde los estándares de la sociedad. Y luego todo lo que tiene que ver con ofrecer a esta gente, a estos chavales, a estas familias, oportunidades que no tienen... de salir, de actividades, de conocer otra realidad, sobre todo. Yo llevo unos cuántos años diciendo todos los días “la ley de la calle no va a entrar en este instituto”. Cómo os relacionáis, cómo os tratáis, cómo os habláis en la calle, en vuestro mundo, vale. Pero aquí vais a aprender otra cosa, aquí vais a aprender que, si bajáis a hablar conmigo, con el equipo directivo, vais a tener una respuesta distinta. Entonces, una vez teniendo claro hacia dónde vas, haces todo el papeleo burocrático que tengas que hacer, sin perder ese rumbo. Invertiendo todo lo que podemos en que los grupos sean más reducidos, que el aula de español salga adelante, y a la vez que no se convierta en gueto. Teniendo siempre una relación cordial con familias y con



chavales. Hemos tenido determinados momentos en los que avisan que las familias dicen que sí, que en este centro se atiende muy bien a la diversidad, pero por arriba no. Entonces eso no. Quiero la diversidad que tengo. No quiero perder la diversidad por arriba, porque entonces nos convertimos en un gueto y esto no puede ser. Entonces apostamos por el bilingüismo, metemos el bilingüismo a tope y, bueno, pues el centro es bilingüe, ya está en tercero o cuarto, el bilingüismo y mantenemos un equilibrio que es muy complejo a veces. Entonces las líneas van por ahí: convivencia, intentar reducir el fracaso escolar y dar unas oportunidades que la sociedad o la situación socioeconómica en la que las familias están, no las van a tener.

Y la formación que tenías, ¿era la adecuada?

D2: No. En absoluto, no. La formación que yo tenía cuando a mí me nombran por primera vez no. Luego hay un curso que tienes que hacer, que es obligatorio, pero en mi tiempo no era así. A mí de repente me nombran y el inspector que, no voy a decir el nombre, pero al inspector le digo, ya me puedes ayudar, ¿eh? Y tengo que reconocer que me ayudó. De repente sonaba el teléfono y me decía: hace una semana tenías que haber presentado un documento que se llama PGA, y me iba ayudando. ¿Qué formación tenía? Pues los cuatro años que llevaba en la pública. Todavía me costaba decir instituto en vez de colegio. Y todavía de vez en cuando meto la pata, alguna vez. Ahora ya no porque llevo 15 años fuera de allá y ya no, pero no, no tenía la formación. Es verdad que ahora ese curso da por lo menos unas pinceladas muy genéricas y que te permite por lo menos no meter la pata.

¿Pero lo llegaste a hacer o no?

D2: Después, el de actualización. Durante el segundo año salió el curso, me apunté y entonces sí que lo recibí. Entonces, claro, muchas de las cosas ya las estaba haciendo. Y decía, pues mira, si lo hubiera sabido antes, no me hubiera costado, porque cuando eres director hay toda una parte legislativa que ni en las oposiciones ni en tu trabajo del día a día lo vives. Entonces sí, pues sabes lo que es una programación didáctica y sabes lo que es una programación de aula, pero hay una serie de leyes a las que no estás acostumbrado. Es que es otro de los hándicaps que hay en Secundaria. En Secundaria la gente que entramos ahí somos licenciados y el magisterio que hemos hecho, mi CAP eran siete trabajos, siete trabajos que los leías, trabajaba desde hacía... si entregabas. Yo no me metí en el aula hasta que no empecé el primer día a trabajar de profesor. Y se te da por sabido todo el magisterio que sabes y toda la pedagogía que sabes... que no es nada.

Y tú, qué estás viviendo el día a día, ¿en qué crees que se necesita capacitar a un director? Es decir, si tuvieses que diseñar este curso de formación desde tu experiencia, ¿qué dirías?

D2: Si partimos de la idea de que es alguien que no tiene ninguna base y que, por lo tanto, lo estamos preparando porque algún día puede ser... tiene que tener una parte legislativa. Esa parte de órdenes, reales decretos... esa parte la tienes que conocer. Es muy árida y es muy fea y es muy aburrida, pero la tienes que tener, porque es que de repente va a haber un profesor diciendo cuántos días tengo porque han operado a mi madre. Entonces, aunque no te lo sepas de memoria, tienes que saber dónde lo tienes que ir a buscar. Entonces a lo mejor no consiste en memorizar las leyes, sino en saber dónde buscarlas. Luego claro, es que te conviertes en una pieza que manejas a un profesorado, que manejas a una mano de obra, pero que eres al fin y al cabo el jefe de un personal y que tienes que saber manejarlo y, además, no eres el jefe real. Entonces, de alguna forma yo creo que hay que recibir una formación de aprender a ser jefe sin serlo, que es súper difícil porque es que luego te vas a volver a sentar en la misma mesa con



ellos y además hay cosas que tu no las vas a poder hacer. O sea, tú no vas a poder expedientar a un profesor, no lo vas a poder hacer, aunque tengas delante a un incapaz. O no vas a poder decir a otro, mira que estás metido en todo, voy a ver cómo te premio porque es que no puedes meter más horas. Entonces, esa capacidad mínima de premiar o sancionar, es que no puedes. A ver cómo le dices a un profesor que, claro que se lo dices, que no está cumpliendo con su trabajo. Pero con eso te quedas. Entonces, a la cuarta vez que se lo dices, si crees que no hay ninguna reacción ni por el profesor ni por la Administración, piensas que este año me ha tocado éste, a ver si hay suerte y no repite. A ver si perfilo la plaza y no vuelve. ¿Y si es definitivo, qué hago con él? Entonces, esa parte de trabajo con personal, también es importante. Y luego es que emparar a una persona de capacidad de líder, de liderazgo, o de autoridad, es que eso se lo ganan las personas. O sea, tú les puedes dar pautas para actuar. Pero eres tú, con tu personalidad, el que tienes que tener la capacidad de liderar un proyecto y de ganarte la confianza y la autoridad de la gente. Ahí hay una parte que se aprende haciendo. Y entonces yo creo que otro de los pilares es las prácticas con gente. Igual que el Máster de Educación tiene una parte de prácticas de los chavales viniendo a las clases, los que están deberían de pasarse un mes acompañando a un director. Como una mentoría, pero en el instituto. Pues yo qué sé, dos semanas en las que dejan de trabajar dando clases, o tres semanas cuando se les busca un sustituto y están en el centro. Pero es que durante esas tres semanas están con un director viéndolos. El problema del día a día es que si yo voy a visitar un instituto durante tres días me lo preparan todo para que en esos tres días me caiga todo como una lluvia. Pero no veo el día a día, no veo el día a día. Entonces, yo creo que ahí tiene que haber una parte de prácticas de los profesores que quieren ser directores en las aulas y que la Administración reparta. Entonces, yo dos semanas en un centro de un tipo y dos semanas otro de otro tipo, haciendo el horario del director y sentándote con él y viendo lo que trabaja. Y bueno, pues pidiendo voluntarios, porque a lo mejor todos los directores no quieren tener a alguien al lado. A la hora de ofrecerse voluntario hay dos problemas claro. Uno el económico, y otro abrir tu casa y ver tus grandezas y tus miserias. También creo que la Administración está abusando de la gratuidad del voluntariado. Quiero decir, no puede ser que todos los proyectos y programas salgan solo con horas de reconocimiento. Todos no pueden ser. Creo que hay un equilibrio que tienen que intentar volver a recuperar. Decir vale, sacamos cinco programas con horas de reducción y cinco programas los sacamos de voluntariado. Es que ahora hay un 30% de profesores que más vale que no se metan. Hay un 30% de profesores que ni por situación personal y tal se pueden meter, pero es que hay un 30% que se meten en todo, entonces, claro, algo hay que reconocer a esta gente. Entonces ahí sí que hay un equilibrio que alguien se tiene que sentar a pensar y decir, pues mira, este lo sacamos con horas y este no, y a lo mejor hay que incentivar de alguna manera para que se presten voluntarios.

Valora un poco tu experiencia.

D2: Es que es duro, es que es un trabajo duro, es un trabajo duro porque te encuentras con situaciones muy complicadas de resolver. Y a veces tienes el apoyo de la Administración y a veces no. Por supuesto que es un enriquecimiento personal y por supuesto que te permite conocer y hacer cosas que las ves, o sea, el cambio de este instituto de antes a ahora pues es que es otro instituto. A lo mejor viene luego detrás de mi otro que dice “vaya porquería de centro, esto es un caos”, vale, pues le dará otro estilo, que así tiene que ser. Pero tienes la capacidad de hacer cosas, tienes la capacidad de hacer cambios pequeñitos, pero los que se ven... Y eso es maravilloso. Pero, por otra parte, también es muy duro el tener que enfrentarse a situaciones que no tienes ese respaldo. Ver como un centro evoluciona, el conseguir el *British*, que fue duro porque pugnábamos dos institutos que se llevan a matar. Mover todos los programas de ayuda



entre iguales, de convivencia, los “hermanos mayores”, todo lo que hemos ido poniendo en marcha aquí, ver los chavales como están en una casa en la que saben que están bien... Es que de repente ves proyectos que salen que te quedas encantado. Por una parte, se aporta y te gratifica y, por otra parte, cuando te encuentras con situaciones de profesores que necesitas el apoyo, porque estás viendo lo que están haciendo y no lo tienes, eso resulta muy duro. Cuando te encuentras con familias que no, que no entran, que no responden. Cuando te encuentras con chavales que has encontrado desde primero de la ESO y que en tercero de la ESO acaban en el *refor* y has visto que iban, que iban... y no has podido hacer nada, eso es duro. Entonces, si tengo que evaluar, ese equilibrio por una parte muy gratificante porque ha habido muchas cosas que hemos hecho y que me siento responsable de haberlas hecho con el equipo directivo que tengo, y hay otras cosas que bueno, pues ahí se han quedado, otros las harán. ¿Voluntario? Ya te digo yo que no. Hay que trabajárselo mucho. De repente eres el responsable de todo lo que pasa ahí. Eres el que tiene que sacar adelante el barco contra viento y marea. El que si le pasa algo fuera hay gente que se olvida, cierra las llaves a las dos y veinte y se olvida, pero hay otros que no somos así y es *full time*.

Y en este maremágnum de tareas y la complejidad que nos trasladas, ¿cómo te ves? ¿Cómo valoras tú la autonomía que tienes para tomar las diferentes decisiones? ¿Sientes que tienes capacidad de autonomía?

D2: Para tomar algunas decisiones sí que tengo, claro. Tienes autonomía, pero para un campo muy reducido de acción, porque la mayor parte de tu campo de acción tiene que estar supervisado por la inspección, y me parece bien que así sea. Entonces hay una parte de acción que tú la realizas y decisiones que tú tomas, que al final te lo tienen que aprobar. Lo que pasa es que tienes que convencer a todo el equipo que tienes delante para que cojan ese camino, porque si tú vas de francotirador, no consigues nada. Entonces sí que hay autonomía ante unas situaciones concretas del centro para sacar adelante. Y tú puedes decidir que el barco vaya hacia un lado o hacia otro, entonces ahí hay una cierta autonomía. Pero tienes un techo arriba. ¿Cuál es la dificultad que yo encuentro? Nuestro siguiente paso es la inspección. Pues muchas veces la inspección no es conocedora de la realidad. Es conocedora de muchas cosas, pero de la realidad del día a día y del estilo del director o directora que tienes ahí, no. Yo entiendo que mi estilo es totalmente distinto a los demás, o a otros, pero es el mío. Entonces tienes que respetar mi estilo, te gustará más o te gustará menos, pero este es el que yo tengo. Entonces ven, vive, vive, no vengas de visita, ven y vive, porque esto de tabla rasa para todos a mí no me convence. Esto no es inclusión. A mí eso de que vas a negociar un cupo y te dicen, “tabla rasa para todos, si no llegas a tal, no te doy tal”. Ya, pero es que no es lo mismo mis 25 que sus 25. Entonces, a mí esto no me convence, eso no es inclusión. Entonces cuando dices ¿tienes autonomía? Me gustaría tenerla más. Supervisada, porque en realidad no quiero hacer lo que me da la gana, que alguien me diga “ojo que lo estás haciendo mal”. Supervisada, pero tener más autonomía. No puede ser que de los desdobles, que de las horas que yo consigo cocinar en mi instituto, pueda darle dos horas a la convivencia para que los que llevan la convivencia, que la estamos sacando adelante con un centro como este tan complicado... Claro, a mí esas no me las da la Administración, las quito de aquí de allá para dárselas. Pero no me eches la bronca diciéndome que de dónde sacas estas dos horas, que no tienen derecho a esas dos horas. Yo lo que digo es, a ver, me has dado una bolsa de 1.000 horas y yo con las 1.000 horas voy a dar las materias que te he dicho que voy a dar. Pero mira el desdoble de segundo de Bachillerato no lo voy a hacer porque están 30 y no los voy a dividir en dos de 15, que están en segundo de Bachillerato. Esas cuatro horas las voy a repartir dos para aquí y dos para allá. Y te pueden contestar que muy mal y que ojo a la siguiente



negociación de cupo que te las quito. Entonces autonomía hay, pero poca capacidad de decisión. Yo voy a la negociación y yo sé que yo voy con 17 goles para meter a la Administración, para ver si al final consigo meter cuatro, porque me van a parar diez y bueno pues digo me he llevado siete esta vez, mira que bien, me voy contento. Pero sería mucho más honesto decir, mira, yo necesito esto para que mi instituto funcione. Y que me dijeran, aquí te has pasado, esto no te lo doy. Pero esto no me lo quites. Claro esto no te lo enseñan los cursos. Esto te lo enseña el director con el que convives. Porque esto no te lo va a enseñar nadie, a cómo meter goles a la Administración para tener autonomía. Porque al final sin esas horas tus proyectos se caen.

En estas tareas, ¿por quién te sientes más valorado, más reconocido?

D2: Los alumnos y las familias en primera línea, los primeros sin lugar a duda. La Administración también. Cuando voy y cuando hablo siento que me escuchan y siento que me respetan y siento que lo tienen en cuenta. Y por una parte, el profesorado también, pero yo creo que el profesorado, antes que la Administración, sí. Lo diría así: alumnado, profesorado, familias y Administración, eso sería. Hombre, siempre hay una parte, un 30%, del profesorado al que le parece mal o que piense que hay otro estilo que está mejor. Pero también es bueno, si todo el mundo te aplaude, mal. Lo del alumnado es brutal, eso te empuja. De las familias menos porque es que nuestras familias se involucran muy poco. Pero bueno, los chicos sí, que al final es el futuro.

¿Qué parte de tus tareas es tarea burocrática?

D2: La puesta en marcha y el cierre: septiembre-octubre y a partir de junio. Tengo que dejar de hacer el 80% para ponerme a hacer documentos, el SIGAD, el DOC, la PGA... Yo entiendo que hay que hacerla, me quejo y creo que se podría agilizar más, pero bueno poco a poco se va agilizando.

Y en el día a día, la burocracia...

D2: Pues en el día a día todos los planes que se están haciendo de acoso escolar, de prevención de la ideación suicida, todos estos protocolos llevan una parte burocrática demasiado fuerte desde mi punto de vista ¿Son necesarias? Pues me imagino que sí, pero tiene que estar todo registrado, escrito... hay una parte de la estructura que a veces es estricta, demasiado rígida cuando el día a día es otro. Yo tengo al chaval aquí que me acaba de decir que le están insultando, y tengo al que le está insultando ahí. No puedo esperar diez días para decidir si hay o no hay acoso y entonces abrir el procedimiento de expulsión o de medidas. En el día a día no hay tanta burocracia, a no ser que sea por estos procedimientos donde siempre está el director

No hay tanta, pero por lo que dices, entiendo que limita en algún momento la actuación, o por rapidez o por capacidad.

D2: Sí, sí, o sea yo creo que el protocolo de acoso escolar... habría que buscar alguna forma de poderlo agilizar o poderlo solapar con otras cosas intermedias. Si yo tengo 19 días desde que alguien me notifica que hay un posible acoso hasta determinar si lo hay, me tengo que entrevistar con la acosada, con el acosador, con los observadores, con las familias... y estamos cinco para esto, porque el equipo lo forman cinco y tenemos que ir por parejas, se me van los 15 días y, además, tenemos tipos, parejas, con lo cual se me van los 15 días. Pero en el día a día no hay tanta burocracia, a partir de noviembre estamos más tranquilos.

Sobre todo, en el día a día, ¿Cuáles son las principales dificultades con las que te topas?



D2: Es que depende del estilo que tengas, te cuento las mías, claro, con mi estilo. Mi estilo es puertas abiertas, o sea, a mi despacho entra el de primero de la ESO, el jefe de departamento o la inspectora. Entonces teniendo ese estilo, donde yo nunca voy a sacrificar la relación con el alumnado, porque si me quitas eso me... entonces no me interesa. En el día a día es donde se me lleva la mayor parte de la energía es en atender al profesorado, en atender las complicaciones de disciplina, siempre que hablo de mí es con los dos jefes de estudios que estamos, en atender a las familias que de repente se presentan y vienen y las atiendes... Entonces, en el día a día la mayor energía es en cuestiones de orden de disciplina, en cuestiones de organización y distribución de tareas y liderar, supervisar y estar con los equipos de tutores, orientación... Por ejemplo, nos acaban de dar la agrupación de centros, que es una especie de Erasmus, pero dentro de la península. Tuvimos la primera reunión y tuve que parar para recalcar que este es el equipo organizador, entonces no podemos hablar de las actividades que van a hacer en Lengua y Sociales, sino de cuántos viajes vamos a hacer, de cuándo vamos a hacer la reunión con los otros centros... recalcar que no nos podemos equivocar, que esa otra reunión es el jueves. Entonces esa es poco mi función en los equipos donde aparezco. Ahí es donde se me va el tiempo, y luego mis siete horas de clase que no me las quiten. Si me las quitan pierdo el contacto con el alumnado. Yo siempre cojo un tercero de la ESO, un curso de la ESO, y un Bachillerato. Digo que necesito materias que no me las tengo que preparar. O sea, que no me pidáis dar materias en las que tenga que invertir muchas horas en preparar una clase. Entonces, la [*nombre de la materia*] de segundo de bachillerato que soy [*alude a su formación*] que nadie me la quite, y tercero de la ESO, donde disfruto con los de 15 años, tampoco. Así estás en la vida. Si no, estás en tu despacho y los chavales no van si no te ven y si no te pones a tiro.

Pero... la mayor dificultad para ti

D2: Sí, sin lugar a dudas los compañeros, los profesionales. Porque considero que son los adultos, que han ganado una oposición, saben a qué centro vienen... y entonces no me pidas tener otro tipo de alumnado. Tienes lo que sabes que tienes. Si un chaval cuando llega a casa come, merienda, pero a las seis de la tarde su madre llega con el cliente y lo saca al balcón, y está desde las seis de la tarde en el balcón hasta las nueve de la noche encerrado mientras su madre trabaja, ¿Le vas a explicar la célula? ¿la Historia de España? ¿Entiendes que te va a soltar una barbaridad un día y que no se la tienes que permitir, pero que lo tienes que tratar de una manera distinta? Claro es que hablamos de un contexto en el que todos no son así, pero hay un 10%, hay 60 chavales así, y claro que dinamitan las cosas, pero bastante tienen con sobrevivir. Y claro, y si tú como docente no eres consciente y no te adecúas y me vienes a mí a generar un problema con una historia que es tuya, no mía... tienes que resolver tus problemas en el aula. Yo estoy para ayudarte, pero no para resolvértelos. Para mí eso es lo más difícil. Decir ¿cómo resuelvo esto si llevo dos meses diciéndotelo? ¿qué quieres que haga? ¿quieres que me meta en clase contigo? La autoridad eres tú y te la tienes que ganar. Esa es la parte de “eres jefe, pero no eres jefe”. Sabe que se puede enfrentar porque no vas a poder tomar una decisión. Y ojo, yo soy contrario, absolutamente contrario, a que se pongan gestores en las direcciones de los centros, tienen que ser profesores y totalmente contrario a que los directores pierdan el contacto directo con las clases. Pero sí deberías poder decir a este profesor, “esta es tu tarea y la tienes que hacer”. Y yo debería llamar a inspección y que inspección venga, revise, hace, toma medidas...

Antes has introducido el tema del liderazgo. ¿A dónde te gustaría llevar a tu centro? Cuando te planteas el proyecto y ves la realidad que tienes ¿cuáles son las metas que tienes?



D2: Que fuera un centro en el que, manteniendo la diversidad que hay ahora y la situación que hay ahora, fuéramos capaces de poder colocar a cada uno de los chavales en función de sus necesidades. Que el que tenga que ir a un Ciclo Formativo de Grado Medio vaya, el que llegue al Superior vaya, pero que no sea porque le faltan recursos, porque en casa no tiene las posibilidades ni tienen el apoyo para salir adelante. Que sea porque su destino es este. Que entren en el sistema y que cuando salgan hayan obtenido lo mejor que podían cada uno dentro de su nivel. Si en segundo de la ESO a un chaval lo tengo que derivar a un Centro Sociolaboral, pues lo derivo. Y si funciona, genial. Y si llega a cuarto de la ESO y a Grado Medio, otro éxito. Y si al final, en Bachillerato, pues consigo unos muy buenos resultados, genial. Intentar que los chavales tengan capacidad de escucha y de análisis de la situación. Que les permita estar en cualquier sitio y tener la capacidad crítica de actuar. Evidentemente en cuatro, cinco o seis años no se consigue, pero simplemente que cada uno llegara al máximo de sus posibilidades.

En tu estilo, ¿compartes las decisiones, trabajáis previamente, tenéis algún tipo de reuniones para planificar?

D2: Tenemos verdaderas dificultades en encontrar momentos en los que podamos estar tranquilos trabajando, a no ser que sea fuera del horario lectivo. Tenemos que irnos del instituto para poder trabajar sin que se abra la puerta. Claro, si tú estableces un estilo, pues es muy difícil luego cerrar la puerta y decir “no, que estamos reunidos”. Entonces nos tenemos que ir, es parte de los efectos colaterales. Pero sí, todas son así. De hecho, llegamos incluso a tomar decisiones que no tendríamos por qué tomar en el claustro. Es verdad que al estar cuatro años de director sin un proyecto de dirección había determinadas tomas de decisiones que yo no las quería tomar por mí mismo, sino que creía, desde mi punto de vista, que es más razonable que los decidiéramos entre todos porque me han nombrado a mí, pero no porque yo haya presentado un proyecto. Ahora que hay un proyecto, primero decidimos en el equipo con los jefes de estudios y con el secretario, luego tenemos un equipo directivo ampliado en el que está el de Innovación, está el Departamento de Orientación con la PT, está Extraescolares y está la PIEE que es fundamental que esté. En nuestro caso es una chica que tiene un contacto con el alumnado que nosotros no tenemos. Entonces ella está dentro de ese equipo directivo ampliado y ahí se deciden desde las campañas de actuación, a las dinámicas, a los talleres que se van a organizar... porque está extraescolares, está innovación y está el PIEE que es el que dinamiza.

¿Y con qué frecuencia os reunís?

D2: Una vez a la semana. Hay veces que es una vez cada 15 días, pero esa reunión la respetamos porque lo que hacemos a esa hora es marcharnos. Nos vamos a un bar que hay al lado del instituto, que tiene una zona un poquito más escondida y nos sentamos ahí trabajando y si pasa algo pues nos llaman que estamos a dos minutos.

¿Delegas tareas?

D2: Me cuesta, pero sí. Me cuesta, pero he aprendido porque llega un momento en que no puedes llegar... Ya, me cuesta, pero he aprendido porque yo creo que tanto el primer equipo que tuve como este tercero es... la confianza que hay. Cuando tú ves que el estilo de trabajo es el mismo y que va a ser en la misma dirección no te cuesta delegar. Entonces sí, ahora sí. Me ha costado, pero ahora sí. Y hay cosas que nos enteramos porque las compartimos en las reuniones de equipo directivo cuando las tenemos, o alguna vez que hacemos una tarde de intensivo. Al no poder hacer todas las semanas la reunión que tenemos, un día nos quedamos y hacemos un intensivo de actividad, porque si no es imposible.



Oye ¿y tus competencias? Digamos en el ámbito del liderazgo, ¿qué competencias crees que debería tener un director?

D2: Desde luego escuchar, analizar la situación y la estrategia. Si tú delante tienes una situación que quieres conseguir llevar la acción a... porque crees que es lo mejor, primero tienes que escuchar a la oposición, escuchar a los que están en contra para ver qué argumentación tienen y si te convence o no. Luego lo que no puedes hacer es enfrentarte contra ellos. Lo que tienes que hacer es ver cómo consigues convencerles, con lo cual se necesita capacidad de escucha, análisis de la situación y estrategia para saber llevar, convencer a la gente de que lo prueben y si al probarlo no funciona, pues no funciona. Y luego tomar las decisiones de forma deliberada. Si eres impositivo lo que haces no es liderazgo, es otra cosa. Entonces diría la escucha, el análisis de la situación, la estrategia y consenso con la mayoría para tomar una decisión. Hay veces que tienes que imponer, porque es que esto es así, se hace así y punto. Pero que sean las menos posibles, porque yo creo que hay muchas veces que si la decisión la tomas entre muchos, todo suma. Al final, si la decisión la tomas tú solo, pues la gente no se corresponsabiliza contigo.

¿Cómo es tu relación con los compañeros en general?

D2: Buena. La pena es que en los tiempos libres de salir al café del recreo y demás, que es cuando se socializa más, pues no puedes. Pero intentamos hacer todas las dinámicas que podemos para buscar momentos, por ejemplo, celebrar los cumpleaños cada trimestre. Entonces los que cumplen en el primer trimestre hacemos una comida en el instituto. Cada uno lleva algo o se encarga, lo pagan los del primer trimestre y ahí convivimos. Y luego la disponibilidad de escuchar. Para eso no tengo horas. Porque igual que los chavales necesitan que les escuches, los compañeros también necesitan que alguien les escuche. Tener la capacidad de buscar soluciones a los problemas de forma conjunta suaviza mogollón.

¿Y con las familias?

D2: Me gustaría que fuera mejor. El problema es que en el centro en el que yo estoy las familias no se corresponsabilizan. Te tienes que adaptar a sus horarios y a veces sus horarios son de ocho a dos y de cuatro a ocho y sabes que no pueden venir. Hay veces que a las reuniones de inicio del curso vienen un 20% de las familias. Al principio me enfadaba muchísimo, pero claro, luego entiendes que es que estamos en la situación socioeconómica que estamos. Al final entiendes que tienen otras prioridades más básicas que venir a una reunión de padres.

¿Cómo es la participación del alumnado?

D2: Pues estamos consiguiendo que sea mayor, tanto en la organización como en la gestión porque ellos son los que a principio de curso proponen dinámicas o actividades que les gustaría hacer. Ha habido años que el vóley ha sido lo más solicitado, otras veces la asamblea LGTB... entonces estamos consiguiendo que sean los chavales los que lleven las dinámicas de las tutorías en el 25N, el 8 de marzo, a los chavales pequeños. Que los de bachiller se las hagan a los de primero de la ESO.

¿Y en tu caso, la Junta de distrito? ¿Tenéis algún tipo de relación?

D2: Empezamos no teniendo nada. En los últimos tres años hemos tenido a una responsable del PSOE que era mujer que se involucró muchísimo desde la pandemia. De tal forma que vino al centro, se entrevistó con nosotros, nos preguntó las necesidades, nos ofreció oportunidades,



nos convocó, hizo incluso una reunión de inicio de curso con la directora provincial y los directores de los institutos del distrito...Y durante tres años fue una maravilla porque te sentías participe, pero se fue el año pasado. Ahora hay otra persona que no se ha presentado, no sabemos quién es. Antes de ella nada, y después de ella nada. No sé si es una cuestión de la persona, de cómo se lo toma y cómo trabaja o es una cuestión de la institución.

La relación con la administración ¿es fluida?

D2: Debería de ser mayor. Yo entiendo que hay falta de personal también, de inspectores, administrativos... yo lo sé, pero debería ser mayor. Creo que inspección debería de tener otro tipo de relación. Claro, yo soy de los que entiende que la inspección está para ayudar y que la inspección está para pedirles consultas de cómo hago esto, cómo resuelvo esta dificultad. Y entonces ellos te ayudan, pero que el control del trabajo no es el protagonista. Tendría que haber no una presencia fiscalizadora, sino una presencia conocedora de la situación. Que yo creo que en mi caso desde luego yo adolezco de ello. Yo creo que la inspectora al centro viene dos veces al año, una vez para ver las plantillas y otra vez para analizar el DOC. Y después, no. Debería ser un... date una vuelta, métete en las clases, métete en las aulas, siéntate, mira un poco la dinámica, estate aquí, mira cómo es la dinámica de aquí... Si eso se considera normalizar, que para eso tiene que pasar tiempo, sería genial porque entonces habría un agente externo que analiza, ve y te cuenta. Luego hay una parte de la Administración que atornilla de forma excesiva. Llega un momento en el que dices: a ver, somos la comunidad que más horas lectivas tenemos y además todos los programas salen sin horas, todos salen sin dinero... y entiendo que la situación socioeconómica ahora es muy compleja. Pero vamos a equilibrarlo, una de cal y una de arena. Pero no puede ser lo que pasó como con el aula de español. Sale un proyecto, un programa europeo, el PROA+, que es un programa que te dan horas para los centros que tienen especiales dificultades porque tienen alumnado con un número de ACNEEs y ACNEAEs muy alto, que salen para tener más trabajadores; y lo que hago es ahorrarme el aula de español porque la meto en este proyecto europeo. Y así no lo pago. Es que estás atornillando a los que... a los que más necesitan. Pero en lo más cercano, yo lo que echo de menos es una inspección que sea más cercana, más cercana en el conocimiento. Para que cuando me surja una dificultad sepas de lo que te estoy hablando.

¿Y esa experiencia es general, o hay otros inspectores que tienen otra actitud?

D2: Los que yo conozco de mi época pública, son todos igual, sí. Hay dos personas que sí que estuvieron más cercanos, pero el involucrarse en la dinámica... falta.

Uno de los temas que también nos preocupaba era el tema de los incentivos. Como sabes, hay pocos directores que se ofrezcan voluntariamente y que hagan un proyecto. Entonces buscamos ideas. ¿De qué manera podemos conseguir involucrar más gente? ¿Dónde habría que poner el incentivo?

D2: Un incentivo en lo económico siempre se agradece, aunque luego en que lo tienes durante un año te parece poco. A lo mejor estaría bien en el número de personas del equipo. Hemos pasado de una educación meramente transmisora de conocimientos, a un sistema educativo en el que no solamente son los conocimientos, sino que es la convivencia... Entonces claro el campo de acción de un instituto es enorme, es inabarcable. Entonces que hubiera más gente involucrada en el equipo, que yo pudiera tener alguien adjunto a la dirección, para determinadas cosas en las que poder coordinarnos para los temas que tengo que hacer yo como director y no puedo delegar al jefe de estudios. Replantearse que hubiera más personas, no más jefes de estudios,



pero más personas que puedan estar conmigo trabajando codo con codo que nos deleguemos los trabajos, y que puedan echar una mano también a los jefes de estudios cuando tienen más pico de trabajo. Entonces esa es una y otra es el campo sociosanitario. Que ahí tela marinera. Los orientadores, trabajadores sociales, PTs, posibles enfermeras... cada vez más estamos acogiendo trabajos de todos los campos de alrededor, y lo estamos haciendo por intuición. Yo no tengo más horas para que me formen sino siempre es a costa de los fines de semana. Es responsabilidad, bien, sueldo, y luego pringar en todas porque las formaciones son online, por la tarde o en fines de semana... Y también tenemos familia, y necesitamos descansar. Yo no empiezo las vacaciones el 1 de julio, las empiezo el 1 de agosto. Y las acabo el 22 de agosto. Y mis compañeros tienen del 1 de julio al 31 de agosto. Pues todo eso hace que diga "yo a dirección ni de coña". Si hubiera mayor comunicación, mayor escucha activa, te dieran las propuestas que propones si son coherentes, pudiéramos subir de nivel, consolidar en vez de subir el sueldo... y ver que esa red sociosanitaria también está cubierta alguna manera.

¿Lo sociosanitario es más peculiar de tu centro? ¿no?

D2: Eso sí, eso es la mía. Otros centros no necesitan tres PT, pero el mío sí. Por favor, analiza el contexto. Y luego buscar la forma de que las formaciones no repercutan siempre sobre el tiempo libre. Yo creo que esta es la más fácil de resolver. Que planteen una formación por las mañanas y en los meses más adecuados. Bueno, luego hay otra que son los tiempos de la Administración y los tiempos de Educación. Ahí hay un choque de trenes brutal. La Administración es del 1 de enero al 31 de diciembre. Los tiempos de la educación son del 1 de septiembre al 31 de julio. Claro, entonces, ¿alguien puede pensar que yo entre el 1 de septiembre y el 31 de septiembre no puedo estar pendiente de las publicaciones que sacan en el BOA, el BOE, porque estoy pendiente de matrícula, listados, optativas, alumnado, profesorado...? ¿Tanto cuesta coordinar y ponerse en nuestra situación? Pero bueno yo creo que sería más atractivo lo de los sueldos, lo de la escucha activa y lo del voluntariado. Es que nos caen todas está en todas. Entonces esa sensación de sacrificar mi vida por esto, mi vida de fuera, mi vida familiar, personal, mi formación por esto... no sé si compensa. Yo creo que ese es el mayor hándicap y por lo que no quiere nadie.



Entrevista 3. Directora jubilada de un IES de la ciudad de Zaragoza. Experiencia: 7 cursos de directora y anteriormente 2 cursos de vicedirectora de un IES en otra comunidad autónoma. Número de alumnado en torno a 1.000 y número de profesorado en torno a 100. Entrevista el 10 de noviembre de 2022. D3/M/IES

Lo primero sería, qué razones o qué circunstancias te llevaron a asumir la dirección del centro.

D3: Pues que no estaba, no estaba de acuerdo en cómo funcionaba el centro. Yo pensaba que podía haber otra forma de funcionar, de funcionamiento y luego ya... también es cierto que venía de otro centro en el que estaba formando parte ya del equipo directivo. Y claro se enfocaba de distinta manera todo: desde la acogida a los alumnos, del trato con el profesorado, todo, todo entonces... me pareció que...

Porque el centro en el que tú estabas, digamos que seguía una línea podemos decir más tradicional, más conservadora.

D3: Sí, más conservadora, efectivamente.

¿Y cuántos años estuviste de directora?

D3: Aquí siete.

¿Hiciste proyecto en los dos casos?

D3: Sí. En el primero presenté proyecto y en el segundo hice una memoria de lo que había hecho con propuestas de mejora para el curso siguiente, para la siguiente candidatura.

Y ahora llevas un año jubilada

D3: Eso es.

¿Qué puntos principales te planteabas en el proyecto de dirección? ¿Qué aspectos había que dijeras que era la clave de lo que considerabas que había que cambiar en el centro?

D3: Pues por una parte meternos en... en alguna cosa de innovación porque, como has dicho antes, era una forma de trabajo tradicional, todo igual que siempre, nada de innovación, nada de eso. Por otra parte, también el primer año que estuve allí y puse las notas a mano en un folio que había en la sala de profesores. Me parecía demencial aquello. A los dos años asumí la jefatura de estudios y entonces ya puse en... en marcha que pudiéramos poner cada una de las notas en el momento que quisiéramos y donde quisiéramos, ya un poco enfocado hacia... hacia lo digital. Me parecía que teníamos que dar un salto, un salto hacia ahí. La matrícula, también online. En fin, todas estas cosas que te vas planteando. Luego los proyectos de idiomas, para mí me parecía que era muy importante. El instituto tradicionalmente había sido bilingüe en un idioma, entonces me parecía que podíamos compaginar los dos idiomas, o más idiomas. Había uno de los idiomas que estaba dejado de la mano de dios e impulsar el tercer idioma, toda esa parte de idiomas, los proyectos de innovación, la digitalización... Y luego pues el trabajo con el profesorado y con los alumnos, porque los alumnos campaban a sus anchas. Es decir, había un reglamento que sí que se elaboró cuando estuve en la... en la jefatura de estudios, pero era



papel mojado, como la mayoría de los documentos que se hacen. No había ningún tipo de documento, no había Proyecto Educativo, ni Proyectos Curriculares, ni Reglamento, no había nada.

¿Y nadie había dicho nunca nada ni había llamado la atención?

D3: Hubo una compañera que en uno de los claustros sí que dijo que bueno, que debería de haber un Proyecto Educativo, Proyectos Curriculares y tal. Pero se comprometió la persona que dirigía el centro y a final de curso, bueno incluso antes de jubilarse, pues se quedó nada en cuatro folios que ni siquiera los presentó al claustro ni a la CCP ni a ningún sitio. Entonces hubo que hacer... También a mí me sirvió porque te organiza la cabeza. Claro, tú tienes un proyecto de dirección, pero claro, luego ese proyecto de dirección tiene que ir incidiendo en todas las cosas. Y bueno si tienes bien definidas las cosas desde el Proyecto Educativo y los Proyectos Curriculares, tus fines, tus objetivos... te permite planificar cómo vas a intentar conseguirlo. Cuando asumes una dirección tienes muchas ideas en la cabeza y muchos proyectos además de los que tienes en el papel. Pero luego te enfrentas a la realidad. Otra de las cosas que también me planteaba era pintar, organizar mejor la estructura de algunas instalaciones del centro, las aulas de informática que eran... bueno, sin comentarios. Entonces no sé, mejorar todo aquello.

¿Y tu equipo qué tal?

D3: Es muy complicado. Es muy complicado en un centro, porque no es lo mismo los centros rurales.

¿Tú no habías sido directora antes?

D3: Había sido vicedirectora. En la comunidad donde venía existía eso, aunque aquí no existe.

Y el vicedirector entonces, ¿se supone que es un cargo entre la jefatura de estudios y la dirección?

D3: Si. Nosotros nos distribuíamos entre el director que llevaba más o menos las relaciones con las instituciones, aunque yo también llevaba las relaciones con los centros y otros organismos. Él con la consejería y luego ayudaba a la secretaría. Y yo me hacía cargo de la parte de jefatura, organización del centro...

Bueno, entonces estábamos con tu equipo, la relación con tu equipo.

D3: A ver, mi equipo es muy complicado y porque claro, en un centro como... de Zaragoza la gente está asentada, tiene su, tiene su plaza en la ciudad y entonces no quiere meterse en más follones. Entonces gente potente no se implica. Y claro, pues queda la gente menos potente que te va a decir que sí. Y claro, la gente menos potente si no tiene una implicación como la que yo exigía en un cargo de ese tipo, pues es muy complicado, porque si no al final acabas asumiendo tú todo el trabajo, o la mayoría del trabajo. Entonces, claro es muy complicado. Cuando asumí en la primera candidatura sí que me presenté con el equipo completo. A ver, hubo una persona que sí que me dijo el primer año te acompaño y tal, pero luego yo ya me jubilaré. Y la verdad que la otra persona era bastante, bastante potente e implicada y tal, pero es que es muy difícil. Claro, yo creo, reflexionando ahora, que cuando le pides a una persona que te acompañe, lo primero que tendrías que hacer es analizar tu proyecto con esa persona. Eso es lo primero que tienes que hacer. Y eso es lo que yo no hice, ni recordé año a año, aunque sí que estaba expresado en la PGA. Pero claro, yo elaboraba la PGA, se la daba a mi equipo para que aportaran, para



que quitaran, pero mi equipo directivo no la estudiaba. Leían los datos. Entonces, claro, el proyecto como que desaparece, que va desapareciendo porque día a día van... van apareciendo cosas y cosas, y vas solucionándolas, pero tienes que mirar siempre al proyecto. Porque ese es el compromiso que tienes con la Administración, con el claustro, con los padres, y con los alumnos. Los papeles desgraciadamente se olvidan. Sirven para presentarte y se olvidan. Pero se olvidan por parte de... de todo el mundo: por parte del equipo, por parte de los profesores, por parte de los padres... Y está allí porque tú lo has presentado, lo has dado a conocer, te lo han valorado, incluso te han dado sugerencias...

¿Cómo hiciste eso?

D3: Pues cuando decidí presentarme la segunda vez sí que tenía gente, sí que tenía padres que les dije oye igual me presento, y me decían oye pues acuérdate de esto o de lo otro. De una manera más informal, pero sí.

¿Y los alumnos?

D3: Es que los alumnos... ha habido alumnos extraordinarios. Ha habido alumnos, pues que han participado, que estaban en el Consejo Escolar y cuando me presenté sí que me recordaban que no había puesto nada... de algo en el proyecto, o que podría poner algo sobre... Y en el segundo proyecto que hice también. Uno de estos alumnos era de la ESO. El resto de Bachillerato.

¿Tú crees que tenías una formación adecuada para el desempeño de la dirección? Imagino que habrías hecho la formación inicial, no sé si entonces sería obligatoria o no.

D3: Sí, sí. Como ya había estado ocupando cargos no tenía la obligación de hacer el curso, pero sí que lo quise hacer. Pero la verdad es que tampoco me aportó. A ver, hubo cosas concretas. Lo que sí que me daba mucha envidia un proyecto que llevaron los de Primaria, de directores tutores. A mí eso me parece fundamental, que haya un chat, un sitio donde la gente haga una pregunta y se te dé respuesta (porque la verdad es que yo, que venía de otra comunidad, no conocía el Departamento). No sabía cómo funcionaba la inspección, porque con el que yo tenía había muy buena relación, pero claro de repente una forma nueva de trabajo. En los primeros años no me quejo, pero bueno. Un ente por ahí extraño que eran los consejeros, las direcciones... Yo de donde venía tenía contacto directo con el consejero. Sin embargo, aquí es imposible.

¿Y de la formación qué recuerdas? Por ejemplo, la parte de normativa, la parte del liderazgo... qué parte te parecía más interesante, o dónde veías que cojeaba.

D3: En la gestión, en la gestión. De toda esa parte es que no se explicó nada. Y la normativa, al final, te la tienes que mirar tú. Hombre sí que viene bien que te digan mira aquí esto, aquí lo otro... Y luego lo que sí creo es que la página web del Departamento de Educación yo creo que eso tendría que estar más claro. En la antigua estaba más claro. Y aun así había cosas obsoletas. Y eso es importante porque es con lo que te tienes que regir. Y de liderazgo no se hizo nada, no lo recuerdo con que... Me parecen más interesantes los cursos que hemos hecho... que vamos, años luz de la formación. E hice las dos, eh. Hice la primera y una de actualización y tampoco fue...

Haz una valoración de tu experiencia como directora, es decir, ¿cómo vivisteis esos años?

D3: Ha sido enriquecedora, lo volvería a hacer eh. El esfuerzo ha sido brutal porque hasta mi familia me decía oye [nombre] que estamos aquí, pero yo estoy contenta con lo que he hecho.



Sí que se podía haber hecho más y mi cabeza sigue funcionando, eh. Porque a lo mejor tenía que haber hecho, pues... no lo sé, pues ahora con lo de las placas solares y tal yo hace un montón de tiempo que dije: “quiero placas solares en el edificio”, en uno de los edificios. Y quiero, pues, la parte del techo como era un aislante muy malo, quería la turba esta, para ponerlo mejor... y lo tenía súper claro. Lo que pasa es que bueno, pues el dinero, la verdad es que han sido años que cada vez un poquito menos, cada vez un poquito más tarde la asignación de dinero, entonces ha sido muy complejo. Yo es que antes con el consejero, me acuerdo de las reuniones con el secretario general, y cada vez que decíamos algo salía la cuestión del dinero. Y las últimas veces el secretario agachaba la cabeza porque nos tenía que decir que no había dinero. Y yo creo que tiene que haber dinero, tiene que haber dinero para los centros, y tiene que haber dinero para los proyectos. Sino es muy difícil. Tiempo y dinero es lo que hace falta. Y el tiempo era el que poníamos nosotros. Irme del instituto a las dos y las tres de la mañana. Luego ya me los hacía en mi casa.

¿Para la toma de decisiones consideras que tenías suficiente autonomía?

D3: Hombre para algunas decisiones es importante contar con la gente y para otras decisiones pues tenías que tomarlas sola, cayeran bien o cayeran mal. Luego el apoyo de la Administración podía ser que sí o podía ser que no. Las decisiones duras que tomé no me puedo quejar del apoyo.

Pero, por ejemplo, cuando tú tienes tu proyecto que dices yo me he comprometido a llevar a cabo estas medidas ¿tengo autonomía para poderlas tomar o no?

D3: Yo a ver, cuando tengo una cosa clara lo tengo claro. Y bueno, algún enemigo me he ganado. Pero mi formación es muy teórica y sigue un curso y un razonamiento. Entonces no todo el mundo desde luego razona así. Y hay gente que se deja llevar por las opiniones del claustro. Hay que tener una visión global. Y habrá gente que te critique o que no le parezca bien, pero... Y en cuanto a la Administración, pues eso. Ha habido cosas, alguna cosa así, un poquillo seria, pero la verdad es que me han respaldado, me han respaldado. Desde la Dirección Provincial sí.

¿Te has sentido valorada, reconocida por tu trabajo?

D3: Por la Administración, no. En el consejo escolar, en el último, el de despedida, pues sí que agradecí muchísimo, pues las palabras de los chicos y las palabras de los padres. Porque la relación con el APA desde el primer momento fue muy dura. Fue muy dura porque yo no sé si es que me veían y pensaban que iban a mangonear el centro ellos, vulgarmente dicho, que hasta que vieron que yo tenía las cosas claras, y que quien tenía que tomar las decisiones era yo.... Entonces, pues ya se fue el presidente, en fin, se fueron yendo los chicos, se van haciendo mayores, van dejando los cargos y viene gente nueva. Y la verdad es que en el último periodo la persona que dirigía la APA, que estaba en el consejo escolar muy bien, o sea, hubo una sintonía estupenda. Y los chicos también. Por parte de algunos profesores también. Otros me imagino que estarían cansados. Por parte de la Administración tampoco ha habido nada. Eso podría cuidarse más.

¿Cuáles han sido las principales dificultades que has encontrado durante el periodo que estuviste?

D3: Pues en mi periodo también hubo un cambio de legislación, y un cambio de legislación es un reto. Entonces a las familias había que explicarles aquello, que de repente no tenían las mismas atribuciones en el consejo escolar... en fin, todas esas cosas. Ese momento fue complicado.



Y luego, pues, a lo mejor, yo por mi carácter, pues querer sacar proyectos a toda costa. Que me parecían interesantes para el centro, para los chicos... Porque uno de los proyectos estrella que llevábamos, ha sido duro. En la primera fase no, porque la persona responsable del departamento había una buena sintonía y nos entendíamos y tal; pero cuando esta persona se marchó del centro, lo cogió otra persona y fue duro, durísimo. Porque claro hay que explicarles a los chicos, hay que explicar a los padres, hay que explicarles a los profesores que a lo mejor se nos llevan este proyecto a otro centro. Porque este señor ha decidido incumplir la norma. Proponía cosas que en la norma no estaba recogido. Pero era su visión y como estaba allá arriba y yo allá abajo...pues no sé. Y luego el personal no docente también es muy complicado. Y en la secretaría hemos tenido durante esos siete años muy poco tiempo un jefe de secretaría. Si no hay un jefe, eres tú quien tiene que organizar, que... Y luego pues son muy complicadas las relaciones entre ellos y con los conserjes igual. Entonces ahí tenías que estar bailando... y sobre todo los últimos años de las señoras de la limpieza ha sido durísimo. Porque se veía que no llegaban, se ponía alguien de baja y no lo sustituían. Y en las sustituciones del personal no docente ha sido durísimo, durísimo, ha sido muy duro. Y me imagino que es cuestión siempre de dinero, pero es que cuando se requiere, se requiere.

¿El tema de la burocracia, crees que tiene un peso especial?

D3: Yo creo que no. Yo creo que hay cosas más complicadas que la burocracia, y la burocracia, te comentaba antes, es que elaborar un informe, es la excusa para reflexionar sobre ese tema, y tenemos que reflexionar más. Los directores, los jefes de estudios, los profesores... en la práctica diaria, en el aula día a día, en cómo se organiza la clase, en la programación... no vale una programación de hace diez años y más cuando has aprobado en la ESO un cambio hacia libro digital u otras cosas. No puedes dar más de lo mismo o exigir otra cosa. Entonces ahora todo el problema que hay con las programaciones y tal, hombre, yo entiendo que ha sido todo muy rápido, ha sido todo que tenía que haber habido más información a los profesores más, más pedagogía de explicar las cosas, de poner ejemplos... eso tendría que haber sido previo. Yo recuerdo cuando se hizo la experimentación de la LOGSE, había cursillos, venían a los centros... y la experimentación duró varios años. Entonces yo recuerdo eso y recuerdo las modificaciones de las leyes que me han tocado y digo ¿pero qué locura es esta? A la gente hay que explicárselo y más cuando hay dinámicas de no moverse de la rutina. Y si no te quieres adaptar te tienes que marchar. Tienes que adaptarte a los chicos, a las metodologías... y esa reflexión no se hace. Y es la excusa. Cuando tu elaboras una programación tienes que pensar qué es lo que quiero, qué quiero hacer... y cuando elaboras un informe, ver si has conseguido lo que te proponías. Y sobre todo los informes no finales, sino los informes de las evaluaciones trimestrales, porque si tú no consigues lo que tú te has programado o lo que tú has proyectado, pues tienes que cambiar, tienes que redirigir las cosas. Y no estamos acostumbrados. Pero en otras comunidades sí que lo están haciendo. O por lo menos, un poquito.

Hablemos un poquito también del estilo de liderazgo. ¿Cómo entiendes tú el liderazgo en el centro educativo o en un instituto como era el tuyo?

D3: En mi instituto sí que se estaban acostumbrados a un liderazgo tradicional. Lo demás no se entendía. O se entendía mal. Entonces modificar ese tipo de liderazgo es muy complicado. Entonces, claro, a ver, lo ideal es eso. Lo ideal es que el liderazgo se comparta para eso hay cargos intermedios. Eso es lo ideal, pero es muy complicado. Tienes que aterrizar. Ese era mi proyecto, tú tienes un jefe de estudios, varios jefes de estudios, un secretario... entonces ellos tienen que ejercer su liderazgo.



Claro, un poco lo que decías antes, si no se comparte el proyecto es muy difícil, claro.

D3: Es muy difícil, pero luego en los jefes de departamento, que es... es una figura importantísima, tienen que estar alineados con él, con el proyecto y tienen que estar alineados con el equipo directivo y con el director y si no es muy complicado porque cada uno va por su lado.

¿Y esto lo conseguiste?

D3: Quiero pensar... En algunas cuestiones a lo mejor sí, porque como soy muy cabezona, pues en algunas cuestiones, como se trataban en la CCP y se volvían a tratar... pero en la mayoría no. Hay que cambiar, no sé, a lo mejor el acceso a la función pública, tendría que pasar por un Máster como Dios manda y que pasaran los alumnos por el centro, vean las dificultades... y entonces van con otra filosofía al acceso. Pero claro, si lo único que te piden es hacer una programación, que te la copias de no sé qué editorial, y haces un examen de eso... Eso no es. Eso tiene que cambiar. Tiene que cambiar el acceso. Para que luego, cuando estés en el centro, puedas trabajar de otra manera.

Entre los cambios que tú querías introducir (innovación, convivencia o compromiso, colaboración...) ¿a qué temas le dabas más importancia dentro de tu liderazgo en el centro? ¿En qué temas intentabas incidir principalmente?

D3: En un primer momento, convivencia. En un primer momento había un Reglamento de Régimen Interior que estaba, que se aprobó, que se dio a conocer y tal, entonces había que cumplir ese Reglamento. Pero el Reglamento no es: "lo haces, lo pagas", que era a lo que se estaba acostumbrado. Entonces ahí cuesta que sea educativo. Entonces no se puede introducir otras formas de solucionar los problemas... y en un primer momento yo creo que en lo que me centré fue en el tema de la convivencia. Luego digitalizar el centro. Es que yo de verdad, cuando tuve que poner las notas en un folio que había en la sala de profesores. Que luego ese folio lo bajaban a la secretaría y lo transcribía la jefa de secretaría para luego el jefe de estudios en la sesión de evaluación dictárnoslo... Yo dije esto no puede ser. Y luego la comunicación con las familias es muy importante. Si un alumno va mal o tiene una dificultad cuanto antes nos pongamos de acuerdo: orientación, los profesores, los padres, en fin, antes se puede solucionar el problema. No en septiembre cuando tiene que repetir. Lo de repetir, que ese es otro tema. No en septiembre, cuando el chico tiene que repetir. Lo de repetir que... eso es otro tema.

¿Y qué competencias son las que crees que deberían caracterizar a un director?

D3: Fíjate que le he dado muchas vueltas porque estos años atrás, pues el debate del cuerpo de directores. Pues es que cada vez estoy más convencida que a lo mejor sí debería de haber, como en Francia, un cuerpo de directores, porque claro, es muy difícil en un centro como el mío con tantísimos interinos, porque un interino llega allí y hace su trabajo como buenamente puede, pero ni se entera del proyecto. Ni se entera y está colgado y es accesible y tal, pero ni se entera. Lo único que hace es lo que el jefe del departamento, como mucho, le dice que tiene que hacer en clase y punto. Así que claro, en Francia tú puedes contratar a la gente porque es tu proyecto. Y es que yo estoy viendo que los colegios concertados y los colegios privados están avanzando muchísimo más en algunas cuestiones que los centros públicos. Y yo creo que es un poco por eso, porque hay un ideario, y claro es que hay un director o hay una directora y aquí no. Porque hoy eres director y mañana estás en el aula y hay otra persona ocupando tu lugar con otras ideas, con otra forma de hacer las cosas. Entonces, no sé, a ver, tiene sus peligros lo del cuerpo de directores, pero habría que darle otra vuelta.



Ahora repasamos un poco, por ejemplo, con los compañeros, ¿cómo ha sido la relación con ellos?

D3: Con los compañeros en general muy bien. Muy bien. A ver, yo también he procurado que la relación fuera, no sé, pues desde la chorrada de felicitar los cumpleaños, o un *WhatsApp* o un correo, hasta... pues si me enteraba que... de que alguien en casa no se encontraba bien, pues preguntar o acercarme o si sabía de algún profesor o una profesora que tenía dificultades, actuar no directamente pero igual a través de los chicos o dejándome ver. Y las discrepancias se trataban de una manera razonable. He discutido con algunas personas de alguna cosa y luego nos hemos ido a tomar una cerveza. Una cosa es que no estemos de acuerdo en determinadas cuestiones y que al final pues tú te quedas con tu idea y yo con la mía, en el peor de los casos. Y otra cosa es que las relaciones sean agradables y, en general tengo, tengo buen recuerdo de cuando me marché. Bueno, los correos que recibí... eran muy agradables

¿Antes has dicho que, con el AMPA, sobre todo con el primer AMPA tuvisteis problemas, pero en general con las familias?

D3: Genial, de verdad. Es que no sé, yo recuerdo siempre que llamaba una familia, me han respondido bien, o sea, no he tenido enfrentamientos así, salvo este señor, que además era casi una cuestión por parte suya. Casi una cuestión personal, porque yo a la cría le di clase, era una niña que tenía dificultades y la verdad es que antes de conocer al padre siempre, pues eso, como tenía dificultades, pues ahí estaba yo, en los recreos...

¿Y con el alumnado, entonces?

D3: Bien, bien, bien, bien de verdad. Y eso que los últimos años han sido complicados, claro, tener que decir a los chicos que no había fiesta de graduación. Bueno, es que se me rompió el corazón. A ver, en la pandemia se portaron muy bien los chicos. Pero claro luego ya los de segundo de Bachillerato al final cansados después de dos años duros lo que querían era su fiesta. Pero claro yo no puedo reunir a mil y pico personas ahí en una celebración. Pero en general bien. En general lo recuerdo bien. Y con el niño este recuerdo un día estar un domingo en un documento de Google Drive que me hizo sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que no me dio tiempo a presentar al consejo escolar, le ponía comentarios e inmediatamente estaba ahí, un domingo por la tarde modificándolo. Luego vino la radio pues enseguida me decía cuenta conmigo, o si había que hacer cualquier proyecto cualquier cosa. Y luego un grupico muy majo que estaban en cuarto de la ESO. Con los de la ESO era muy distinta la relación. Distinta con los de nocturno porque los pobres la asistencia era irregular, era más difícil acceder a ellos... y los de la ESO, es que son niños y la relación es distinto. Y los de Bachillerato ya son muy mayores. Con un... con... con un documento en el Drive en, porque me hizo un documento, pues para, para los objetivos 2020.

¿Con la junta de distrito municipal, qué tal?

D3: Estuve en el Consejo Escolar de Zaragoza, pero vamos yo, allí estaba un poco de más porque mi visión era de la ESO, no era la visión de Primaria. Y lo demás pues había un tema que era el de las actividades en los recreos, que claro además de eso había actividades por la tarde. Y hay un poco de choque con las familias porque no entendían que sus hijos de la ESO no pudieran hacer actividades, pero es que en el centro había diez grupos por la tarde. Entonces el centro tenía que estar en condiciones. El otro edificio estaba cerrado. Yo no podía poner calefacción



para que estuvieran en el otro edificio, en el recreo molestaban... en fin. Entonces, esas actividades que podían estar bien, pues luego requerían espacios que no tenía. Porque los años de la pandemia es que todo estaba ocupado. Y luego con la junta de distrito no ha habido mucha relación. Es más, en el consejo escolar el representante del Ayuntamiento no apareció en los siete años. Hubo dos personas distintas y no las conocí.

¿Y con la Administración, Servicio Provincial, direcciones generales, Departamento?

D3: Con el Servicio Provincial yo creo que también influían un poco las relaciones personales. Entonces, no sé yo en... en la Dirección Provincial echaba mucho de menos que vinieran al centro, el asesoramiento... Esa parte tan importante de la inspección, que es ir al centro, ver cómo funciona el centro porque es muy difícil desde un centro como el mío que no estás allí todo el día, saber cómo funciona y si no sabes cómo funciona luego no puedes asesorar, ni puedes ayudar en nada. Y luego es que mi antigua inspectora llevaba dos macrocentros. Entonces eso es inviable. No puede ser. Había meses y meses que no sabía nada, ni por teléfono, ni por correo, no sabía nada de la inspección. Y desde la Administración, desde las direcciones generales, pues es que están alejadas, están muy lejos. Están muy lejos. Y hombre, pues como conocí a gente, pues a lo mejor tiraba alguna vez, procuraba que no, eh, pero alguna vez tiraba del teléfono, pero del teléfono personal. Entonces, es que eso no tiene sentido, es que no pueden estar tan lejos. Son inaccesibles prácticamente.

Valora los incentivos, los incentivos que tienen los directores económicos.

D3: Económicos no. Yo cuando vine de la otra comunidad... no te quiero contar. Económicos no. Y de reconocimiento de grupo pues eso sí, de los padres y alumnos sí. De la Administración creo que no existe, y sobre todo personal. De retos y de metas que te propones. Yo quiero hacerlo porque creo que el centro va a funcionar mejor...

Bueno, tú sabes que candidatos para directores hay muy pocos ¿Cómo crees que se podría hacer para mejorar que la gente quiera entrar a dirigir un centro?

D3: Tendría que haber, desde un punto de vista, más pedagogía, explicar a los centros a los profesores a todos, que es, que es de todos y es una cuestión de todos. En la otra comunidad que estuve teníamos un complemento de formación y estábamos todos los miércoles por la tarde, no me acuerdo si tres horas... todos los docentes, y entonces eran momentos de coordinación, de poder hablar... eran momentos más relajados en los que te podías acercar a alguien y plantearle cuestiones. La gente tiene que saber que cuando critican, tienen que participar. Dile al director que tú vas a llevar esto. Haz propuestas. Entonces yo creo que hay que empezar por los profesores, quieran o no asumir responsabilidades. Porque quieras o no hay veces que hasta la jefatura de departamento es difícil de asumir. Entonces yo creo que hay que empezar por las bases y no sé, pues a lo mejor esos momentos de reflexión, de hablar... Es que no hay tiempos para hablar. Porque luego en el horario no queremos huecos libres en medio, los queremos arriba o abajo. Y como no hay huecos en medio no hay tiempo de hablar, de tomarte un café, de ir a jefatura... Y luego a lo mejor habrá gente que los incentivos económicos serán importantes. Para mí no lo eran, pero habrá gente para la que sí.

¿Cómo podemos conseguir que, pues, para empezar, haya más candidatos y, en segundo lugar, gente más comprometida?

D3: Soy un poco negativa, eh, porque la gente está descontenta. Entonces cuando la gente está tan descontenta... es muy difícil acceder. A lo mejor tienen que escuchar más las propuestas que



hace la gente, desde el dinero hasta las horas... y cuando la gente está relajada ya puede pensar en otra cosa. Y luego hacer mucha pedagogía, que es un papel importantísimo. Y también pensar en la posibilidad del cuerpo de directores. Y yo ya te digo, hasta hace muy poco no era partidaria porque a lo mejor si una persona tiene la posibilidad de contratar o de no contratar a determinadas personas, porque hay gente que claro, que complica mucho con familias, con profesores, con chicos... A lo mejor puedes tener tu proyecto y te presentas para dirigir un centro y bueno habría que darle más vueltas. Ir acercándonos a una figura de director más respaldado, con más autonomía... y que el profesorado sepa. Porque no sabe. El acceso a la función es importantísimo. Tiene que haber un Máster como Dios manda. Hay gente que no sabe qué es un Proyecto Educativo, un proyecto Curricular... Entonces claro, bueno yo cuando accedí tampoco sabía lo que eran. Luego te vas interesando, pero... Cuando la gente que accede sabe qué es un director, cuáles son las funciones, hasta dónde puede llegar... El acceso a la dirección también tiene que cambiar. Yo he estado el último año, creo, que en tres procesos selectivos. Creo que tiene que ser más serio que todo eso.

¿Por qué en realidad vas, te dan un informe, lo votas y te vas?

D3: Si es único no hace falta siquiera votar. Solo hace falta valorar los méritos y el proyecto. Pero claro, ¿cómo vas a suspender a una persona que es la única que se presenta? Entonces claro ves fallos, ves cosas que harías de otra manera... A lo mejor el papel de los tutores que había en Primaria en aquel proyecto tan interesante, pues a lo mejor tenía que empezar antes. Tener la formación previa antes de presentar un proyecto. Más denso y más realista... que a veces no son muy reales. Que nos sentemos ahí cuatro a decir... yo las dos experiencias que tengo no me han gustado. En la otra comunidad había un grupo de trabajo de directores entonces había formación, yo por ejemplo eso lo llevaba yo. Nos reuníamos todos, a veces todas las semanas, y tratábamos temas... y a mí eso me parecía muy interesante porque cada uno tiene una visión, formas de abordar...

¿Sería como hablar de una formación permanente?

D3: Sí. Yo creo que los tutores son importantes y la formación permanente también es importante.



Entrevista 4. Director de un CEIP de la ciudad de Zaragoza. Experiencia: segundo curso de director y sin experiencia previa en equipo directivo. Número de alumnado en torno a 400 y número de profesorado sobre 35. Entrevista el 11 de noviembre de 2022. D4/H/CEIP/U

En primer lugar, necesito algunos datos, por ejemplo, el tiempo que llevas en la dirección que creo que este es tu segundo curso. Experiencia previa ¿tienes?

D4: Sí, este es mi segundo curso. Experiencia previa de equipo directivo no.

Y luego el tamaño del centro. ¿Alumnos, cuántos tenéis ahora?

D4: 387, o sea dos vías.

En torno a los 400, 2 vías ¿Y docentes?

D4: Pues entre reducciones, religiones y British... 34.

Bueno ¿qué razones o qué circunstancias te llevaron a asumir la dirección del centro?

D4: Bueno, pues fueron varias. En primer lugar, había un relevo generacional en el colegio, dos de las tres personas del equipo directivo se iban a jubilar muy pronto y bueno, había vacantes. O sea, el relevo era natural, no había ningún tipo de competencia, al contrario. Por otro lado, yo también sentía que llevaba un tiempo prolongado y suficiente como para haberme desarrollado profesionalmente por otros ámbitos más ligados a la docencia y me apetecía un cambio, aprender y probar nuevas experiencias. Y, por último, pues claro, a mí me pesa bastante que mis hijos son alumnos del colegio. Entonces, honestamente no quería que el colegio estuviera sin timonel, porque en el claustro nadie quería. Tampoco nadie quiso ser equipo directivo del claustro y pues siempre se podría haber nombrado extraordinariamente, pero hombre, si puede ser alguien que quiera, pues mejor. Entonces las circunstancias eran variadas y al principio complicadas porque fue muy difícil encontrar un equipo, fue realmente frustrante. Incluso tuve que parar un tiempo para asimilar tantos "no", porque hablé con 24 candidatos.

¿Hablas solo de candidatos internos?

D4: Internos y externos. Internos hablé con cualquier persona que llevase más de un año en el colegio y todas planteaban, pues bueno, circunstancias personales, generalmente. También, bueno, ahí habría que rascar, porque seguramente yo percibo baja visión de centro a nivel docente. El docente medio o estándar, al menos en el contexto que yo he vivido, comprende su profesión como mucho hasta su ciclo, seguramente muchos de ellos su aula o su curso, y creo que falta esa visión de centro. Y esas responsabilidades que tienes para el centro con el que trabajas... Entonces, primero por supuesto que agoté todas las vías que consideré oportunas. Y luego, pues también es verdad que hubo una opción, pero que con una conversación honesta pues fue descartada por mi parte, porque las líneas eran muy diferentes y antes de empezar y tener un conflicto mayor, lo más honesto, es decir, mira, yo creo que esto no va a funcionar. Te respeto mucho, vas a poder tener tu espacio de expansión y te vamos a apoyar en lo que tú quieras hacer, pero de ahí a que compartamos equipo, pues es que no puede ser, es una mala idea. Entonces, es mejor ser sincero. Esto también sucedió, lo tengo que decir, que sí que es verdad que hubo un ofrecimiento que sé que fue de buena fe y con todo el cariño y las ganas de



poner a disposición a alguien que fuera que sí, pero claro, eran unas circunstancias muy concretas ya conocidas y mi idea era otra. Entonces, fue difícil, y tener que hablar con más de veinte personas para encontrar a dos... Pues no sé, yo creo que la Administración hay cosas que está dejando de hacer, que son sus funciones, en relación a los equipos directivos y una vez dentro... Pues bueno, imagino que habrá más preguntas.

Sí, ya hablaremos de eso. ¿Presentaste un proyecto de dirección?

D4: Sí, lo presenté porque mi idea era darle estabilidad al centro. Hablé con compañeros y amigos que están en equipos y me dijeron que fuera, pero extraordinario, que no hacía falta proyecto. Que podía estar un año y probar a ver qué pasaba. Y sí, podría ser una opción, pero eso tenía el riesgo de que si hubiera un proyecto de fuera pudiese entrar y si era bueno pues genial. Bueno, entiéndase como positivo para el centro, pero podría no serlo y es que el colegio de mis hijos no lo puede llevar cualquiera. Entonces, estoy muy agradecido a la gente que lo ha llevado antes, porque creo que honestamente han hecho lo mejor que han podido y sabido y eso es digno de agradecer y gente que llevaba más de 10 años de equipo, mucho más, porque esto desgasta, no es fácil, es muy ingrato muchas veces y yo creo que lo que hay que hacer es agradecer a esas personas. Pero claro, a mí me gusta ser sincero, honesto y decir las cosas. Y al claustro, le dije, es que mi ideal es que sea lo más previsible posible. Así conmigo no esperéis que favorezca los libros de texto. Es que no, eso no va a suceder, porque considero que hay otras opciones más contextualizadas y cercanas a las necesidades de los alumnos, del contexto, del centro y que ofrecen, pues, un clima mejor también para el que trabaja. Entonces, desde mi lugar y hasta donde esté en mi mano iré adelante con una serie de principios educativos sustentados en autores, en legislación, en bibliografía, que considero, desde mi punto de vista, que son los mejores hasta lo que sé hoy. Igual en 5 años he conocido otras cosas y eso se ha modificado bien, perfecto, estamos abiertos a eso. Pero a la gente hay que decirle las cosas y si no quieren esto, pues tendrán que moverse y si no, tendrán que aceptarlo, porque si no se han movido, pues esto es lo que hay.

¿Qué otros puntos fuertes hay en tu proyecto?

D4: Vamos a ver, puntos fuertes la participación comunitaria. Para mí es un valor absoluto y si no se puede, hay que tender a que se pueda y si se puede hay que potenciarla porque hay evidencia científica que dice que en el momento que alineas el discurso, los valores y la cultura de los docentes, la institución, la comunidad y la política educativa, que es el más difícil, pues eso funciona. Y nosotros en la intervención, en el colegio, tenemos que apoyarnos de lo que sabemos que funciona para que funcione. Y si hay cosas que dicen que funciona, pues empezamos por esas, es que tampoco hay que darle muchas vueltas, ¿no? Lo que pasa es que estamos perpetuando acciones, actividades o formas que funcionan peor, y eso lo sabemos todos, lo que pasa es que bueno, pues inercias, comodidades, costumbres, resistencias al cambio, en fin, influyen muchas cosas. Participación comunitaria, nosotros tenemos reuniones con AMPA cada 3 semanas y construimos juntos y hemos cambiado de AMPA y han sido muy diferentes las relaciones con AMPA. Porque con la previa pues había mucho conflicto y mucho choque, y yo respeto el desacuerdo, respeto que no lo veas como nosotros. Pero claro, cuando un técnico te está dando los argumentos de profesional y te está aportando evidencia científica y sin eso no te lo crees o no confías en eso, pues, en fin, yo quiero confiar en el médico que me ópera, no sé si me comprendes. O sea, si me operan por laparoscopia, es porque va mejor ¿no? pues no sé. O sea, cuando estás dando discursos educativos, si nada de esto te convence, en el fondo lo mejor es que te vayas a otro centro. Nosotros te lo vamos a argumentar, pero si no te lo crees o no te



gusta, pues, en fin, seguro que tienes otro que te guste más o sea que esto es lo último, de lo último, de lo último que hay. Pero claro, yo me encontraba en esa situación de decir, bueno, pues yo puedo llegar hasta aquí y os explico esto, os digo los beneficiosos, os digo las limitaciones, que también tiene. Pero que, pese a todo, el costo beneficio es mejor. Pues por eso lo hacemos si no lo haríamos de otra manera.

Entiendo que el AMPA cambió precisamente ahora ¿no? Porque si este es tu segundo curso. ¿Tienes un AMPA por curso?

D4: Sí, sí, cambió ya el curso pasado. Es que la situación del AMPA venía de una evolución insostenible y bueno al final cambió. Ser AMPA es muy difícil y hay que cuidarles muchísimo porque es gente que trabaja gratis porque al final hay gente que hace casi jornadas de trabajo, es alucinante lo que les mueve a esas personas. Yo, vamos, les agradezco de corazón y merecen en el cielo y lo que sea. En fin, todas las palabras positivas son pocas para gente que echa horas aquí, sin conocimiento, en favor del cole de los niños y de las niñas y que no cobran nada. Pues sí, eso es así, por favor, hay que cuidar a esas personas. Entonces, la otra AMPA salió porque tenía discursos que chocaban frontalmente, cada vez se iban quedando menos personas y llegó un punto de inflexión en el que vieron que un grupo más numeroso estaba diciendo lo contrario a lo que decían ellas y al final se retiraron. También por cansancio, porque ¿cuántos años aguanta uno a tumba abierta tantas horas? ¿cuatro? Yo llevo 14 años con este y he vivido pues cuatro o cinco AMPAS, que más o menos es la media, tres o cuatro. Es que desgasta muchísimo, porque si metes mucho y recibes poco, pues eso se va a partir. Entonces eso hay que compensarlo, equilibrarlo de alguna manera. Entonces, bueno, con el AMPA actual, es justo lo contrario. Evidentemente no coincidimos en todo y también hay que escuchar, pero tienen la puerta abierta, tienen llave del colegio, se saben la alarma... Quiero decir que confiamos en ellos porque nos han devuelto con creces esa confianza y que tenemos derecho a enfadarnos incluso, que podemos estar en desacuerdo y yo esto en las reuniones lo digo, por favor, el día que no estemos de acuerdo o hasta que nos podamos enfadar, lo podemos respetar, porque no vamos a estar de acuerdo en todo. Ni yo estoy conmigo mismo de acuerdo en todo, pasado el tiempo. Entonces crear un marco de diálogo y de convivencia, haciendo explícitos acuerdos es súper importante. ¿Cuántos fines de semana queremos estar aquí, dos? Pues dos, fiesta de fin de curso y otro. ¿Cuatro? ¿Ocho? No sé, porqué emplear tu tiempo libre en cosas que construyen realidades mejores pues a muchos nos mueve. Pero claro, hay que hablarlo antes ¿no? No, este año 25 y al que viene uno. No, hay que coger un ritmo sostenible. Entonces, todo esto es bueno y luego pues habrá renovación, gente que entra, sale, pues como en todos los colegios, si es que es lo mismo.

Estábamos en los puntos fuertes de tu proyecto ¿La participación?

D4: Metodologías activas. Creo que lo que decíamos anteriormente de la evidencia del aprendizaje. Si enseñar a otros hace que te acuerdes más y mejor de lo que aprendes, pues vamos a enseñar a otros. Si debatir, si argumentar, sí practicar sobre ello, pues es que tiene que ir hacia allí. Pero es que, el profesorado mismo, va a un curso, está sentado tres horas se va, haz algo al día siguiente, no sabes nada prácticamente. Si tú lo vives, ¿por qué haces eso en tus clases? Es tremendo, no, es que lo que sirve para nosotros sirve para los demás. Entonces, ¿qué pueda costar? vale ¿que nos podamos poner un plazo? Pues bueno, de aquí a 3 años, este primer año haremos esto, el segundo... Y sobre todo por reconocernos los avances. Metodologías activas, eso va unida inclusión, que aquí hay que cambiar el chip, o sea, “no llega, no puede, repite”, “no llega, no puede, ACS”, “es que no llega, no puede a otro colegio o al específico”, no por favor.



Yo sé que soy muy bruto en el resumen, vale, pero ¿entendemos el recorrido? ¿Has propuesto alguna tarea multinivel? ¿Has hecho rincones o circuitos en los que pueda recibir una actuación específica externa de alguien? ¿Has hecho alguna vez grupos interactivos? ¿has hecho alguna vez... alguna vez... ya no digo aprendizaje cooperativo estructurado, permanente, sino alguna técnica en algún momento? ¿Has potenciado la colaboración mutua entre iguales? ¿Has usado una adaptación no significativa del currículum para cambiar los criterios de calificación y ver si con solo los mínimos sale adelante? Fin... seamos sinceros, vale que el que primero que se equivoca soy yo, pero la diferencia es que tienes que tener una actitud de inconformismo y de mejora. Que veas una evolución de aquí a tres, cuatro años. Es que hemos cambiado las personas que hemos estado en esa dinámica de probar, reflexionar y mejorar. Es que, en tres, cuatro años das un salto tremendo. Leer, debatir, tener gente a tu alrededor, que tengas conversaciones profesionales enriquecedoras, entonces... Es que eso es capital. Pero hay gente que viene y tiene una mentalidad funcionarial, ya nos entendemos todos, que no sé si es la mejor expresión. Viene, da sus clases y poco más. También tengo que decir que no es lo que yo veo en mi colegio ¿eh? Que aquí lo que veo es compromiso en general y hay buen ambiente y hay buen clima, por supuesto hay visiones diferentes, sí, pero la evolución que yo estoy viendo del centro es positiva. A ese nivel. Es cierto que, igual a mi velocidad... a veces, pues podría ser otra, pero eso es mi aprendizaje, también. Esa es mi parte. También mi deseo, mi anhelo pues a veces si quieres que las cosas, se hagan de alguna manera, pero igual necesitan más tiempo o no tienen que ser así ¿no? Entonces, metodologías activas e inclusiones. Otra. Espacios educativos es otra. O sea, el tercer gran elemento es el espacio físico, que elementos hay, que interacciones permiten, que interacciones a nivel humano y a nivel material. El hecho de que en un aula haya una zona de experimentación o un rincón de lectura cambia las opciones que esa aula presenta, sobre todo porque la hace mucho más flexible y eso es que hay que ver el beneficio que se tiene que arrastramos un mal endémico y es que en las aulas hay un montón de espacio, de almacenaje de trastero, que más de la mitad no se utiliza y estamos perdiendo la potencialidad de convertir esos espacios en lugares de aprendizaje en los que tú puedas complementar situaciones que estés haciendo a nivel masivo o que si alguien acaba tenga un estímulo allí o facilitar rincones al estilo de infantil o circuitos de estaciones en los que vas pasando por lugares diferentes. Un circuito de estación, lo puedes hacer en las mesas del aula, pues con material auxiliar, con fichas... pero si además de eso tienes un lugar de informática, de experimentación o de robótica... Es que... vamos a meter las habilidades manuales y la motricidad fina en la escuela también, que eso a veces lo olvidamos un poco. Tenemos que cambiar el chip y ver el espacio como un aliado, al servicio del aprendizaje del alumnado o del bienestar de los que usamos este espacio. El año pasado, bueno, entre este y el pasado no había ningún sofá en el colegio, pues a coste cero con donaciones tenemos tres. Uno en la sala de encuentros que ya no es sala de profesores porque la sala de encuentro la usa todo el mundo, pues bueno, es un detalle, seguramente cuando las del personal de la limpieza entren a almorzar allí o a merendar, pues nos encontramos todos ¿no? no solo unos pocos. En el recibidor del centro hay dos, que una familia viene a buscar a alguien o hay alguien que está esperando, pues que sea un lugar amable y que te estés a gusto. Son detalles, ¿no? el espacio es muy importante.

Los patios también, que hemos estado hablando antes

D4: Es que el patio... tenemos un problema con los patios y es que solo se prioriza una cuestión, que es el coste cero en el mantenimiento. Y es que eso, educativamente, es un lastre increíble, porque un patio tradicional de asfalto deportivo, pues para empezar solo se pueden hacer dos y media de los cinco tipos de motricidad. Hay una carreta de estudios que dice que el género



femenino está excluido en su mayoría a las zonas perimetrales y residuales, pocos usuarios usan la inmensa mayoría del espacio y muchos usuarios usan poco espacio. A nivel inclusivo permite dos o tres usos, correr en espacio diáfano. Pero no hay lugares para conversar, no hay lugares para reunirse, no hay sombra... con lo cual, con el cambio climático que estamos teniendo, es terrible. El año pasado las familias no entraban por COVID, no podían entrar, este año a nuestro parking en septiembre había familias que no entraban por calor, a mí esto me impactó mucho porque son 10 minutos como mucho y tenemos una morera que hace sombra y estaban todos debajo de la morera. Y tenemos carteles de cada clase en el perímetro del patio para que cada cual vaya a su cartel y el profesor o profesora los ve rápido y los entrega rápido porque están por clases. Pues nadie en su cartel, o dos o tres valientes Entonces, perdona, nuestros hijos, están ahí 30 minutos en el recreo, están en clase de educación física, horas. Aceptamos eso y tú no quieres estar 5 minutos al sol. Ya que no es agradable... Pues vamos a cambiar las cosas ¿porque el ayuntamiento tiene parques fuera de los colegios y no dentro de los colegios? Hazlos dentro y ábrelos. No sé, es que en algunos lugares ya lo hacen, no sé, no sé. Seguramente haya cosas difíciles que a mí se me están escapando en esta reducción. Pero sí en otros sitios lo están haciendo también podrían hacerlo aquí. Entonces la naturaleza, la vida, es que el patio tiene que dejar de ser un lugar donde recrearse para pasar a ser un lugar donde aprender a gusto. que te lo puedes pasar bien también. Pues si tienes un huerto o tienes plantas, tienes jardineras, tienes un frutal, es mucho más significativo y potente a nivel de aprendizaje participar en el ciclo completo de la vida y comerte las manzanas que plantaste del manzano tiempo atrás qué leer en la página 37 las características del manzano. Entonces, que no es de un día a otro, pero vamos a empezar, ya llegaremos.

¿Queda alguna cosa más así de los puntos fuertes?

D4: Yo creo que es el trabajo en equipo del profesorado. Eso es muy importante también. A ese nivel, pues sabemos que es difícil, faltan horas de coordinación, pero claro, cuando tienes este discurso tienes que tener cuidado también porque la siguiente pregunta es ¿de dónde la sacas?

Claro, los recursos...

D4: Y qué quitas porque las horas que estamos aquí son las que están, las que tenemos que estar. Entonces, es difícil encontrar nuevos momentos, es difícil, aunque hay que esforzarse. Pues yo creo que en septiembre y junio el tener un buen calendario y un buen aprovechamiento del tiempo, cuando no hay alumnado me refiero, eso es fundamental y yo no digo que la gente vaya con la lengua fuera, que vamos cansados o nerviosos que vamos a empezar, pero que haya un aprovechamiento del tiempo es razonable pedirlo y para eso puede haber un guion de los días, un guion de lo que vamos a hacer, compartirlo previamente a todo el mundo, que sea referente de un año a otro. Yo creo que soy bastante sistemático, entonces me gusta trabajar una vez y aprovecharlo muchos años. Eso te conlleva un poquito más de esfuerzo la primera vez que lo haces, pero luego va rodado. Entonces creo que el claustro tiene que tener un único lugar de referencia en el que todos compartimos todo. Y eso cuesta, a veces, porque hay gente que dice es que... es mi trabajo... Bueno, es tu trabajo, pero trabajas para un colegio y lo que tú hagas influye en el colegio entero. Entonces no sé, yo creo que con todo lo que hay en redes y tal, hay que... hay que ser un poco más humilde y decir escucha que yo esto lo comparto, quizá no sea lo mejor del mundo, pero de buena fe y con buena intención y para crecer juntos, pues ahí está y seguramente si lo haces de manera completa, pues el itinerario de aprendizaje y la trazabilidad de unos cursos a otros, pues sea mucho más fácil porque podemos llegar a encontrarnos, que



un contenido se puede trabajar tres veces en primaria y otro es una o cero. Y nos sorprendería a veces saber estas cosas.

Sí, lo que pasa es que nunca vamos a mirar eso

D4: Es que hay que mirarnos a nosotros mismos también.

Ya me has dicho que no tenías jefe de estudios, ni secretaria ¿los conocías previamente? ¿Cómo ha sido el trabajo este año y pico con ellos?

D4: Pues mira, yo tuve un amigo que me dijo, ni se te ocurra meterte, si no es con un equipo fuerte. Claro era su experiencia, cualquier persona habla desde su experiencia y es normal y sé que él lo dijo de mil amores, pero claro, yo puedo contar la mía ahora, de lo que llevamos. La persona que ha asumido la Jefatura de estudios estaba ese año en el centro, ese año, que era el de la pandemia, el de las burbujas. No estábamos en la misma burbuja. Yo esa persona sabía el nombre y poco más, pero tenía un año en el colegio. El secretario cero años en el colegio, era externo y sí que compartíamos especialidad, pero no sabía nada de él. Tenía una referencia de una amiga que trabajó con esa persona y era positiva, pero bueno fue un salto al vacío. O sea, que yo podía haber salido muy mal. Pero lo que me he encontrado es a dos personas súper trabajadoras, implicadas, que tienen una actitud de hacer su trabajo de la mejor manera que sea posible, a las que estoy muy agradecido, porque sé también que mi ritmo es alto para mucha gente y que hasta ahora parece que estamos cómodos en líneas generales los tres. Porque, claro, nosotros hemos tenido conversaciones y hemos fomentado el ser sinceros, que haya diálogo y, de hecho, al final del primer curso juntos, pues hubo un ajuste. Hubo un ajuste, pues porque nos pusimos de acuerdo en qué frases decir para ayudarnos a gestionar el estrés. Por ejemplo, baja el volumen. Baja el volumen es que entiendo que tengas un pico emocional ahora, cálmate un poco porque no es trascendente. Es que claro, somos perfeccionistas y nos gusta que las cosas salgan bien o muy bien, entonces hay veces que el medio bien nuestro, es bien y hay que aceptar, que no pasa nada, que a máximos... una o dos cosas al año. No puedes más, entonces ha salido muy bien, pues porque creo que hemos sido también sinceros y cada uno está en el puesto que quería estar y yo lo que sí que les pedí, la única condición que yo les planteé es que si al final, del final, del final, del final, de las conversaciones no estábamos de acuerdo, pues que yo como director necesitaba guardarme el botón rojo por una cuestión, porque ellos están en comisión y al año siguiente si quieren se van y yo me voy a quedar aquí. Entonces de las cero coma cosas que haya, que pasen en la línea roja, pues es que yo creo que es lo ordenado que al final mi criterio prevalezca, porque soy la persona de referencia. Ahora, yo intento manejarlo con inteligencia porque estoy dispuesto, y lo he hecho, a ceder en cosas con las que yo no estaba cien por cien de acuerdo, solo porque ellos vean que cedo, que confío y que se pueden hacer cosas como ellos creen. Y me parece bien, o sea, que eso hay que gestionarlo también, no es despotismo. Pones la condición, pero voy a abrir la mano nueve de diez veces pues porque me interesa conservarlos y porque trabajan bien, son majos, puedes confiar, sacan su faena, echan las horas que hace falta para sacar su faena y eso hay que cuidarlo, cuidarlo.

Eso es liderazgo...

D4: Y hay que abrir la mano... hay que abrir la mano, sobre todo con quién más te está trabajando que son ellos. Entonces, reforzarlos en público, muchas gracias por tu trabajo, lo estamos haciendo muy bien, en muy poco tiempo hemos hecho muchas cosas, podemos ir más despacio, tranquilos, todo va a ir bien. Incluso, cómo estás cuando toca lidiar con cosas... también decir, ¿cómo te encuentras? ¿Necesitas hablar? Yo lo hago también. Entonces como nos conocemos y



tenemos la forma de ser que tenemos cada uno, pues yo creo que nos viene bien a veces retirarnos un poco y hablar así, lo que pasa es que luego el carácter de cada uno influye, hay gente que es más reservada, otros tienen la auto-necesidad impuesta de hacer su faena y les puedes ofrecer ayuda y no lo aceptan, pues bueno, no sé, es que hemos entrado para aprender ¿no?

Hay que conocerse bien, ¿no? Actuar sabiendo cada uno como es.

D4: Yo estoy muy contento porque no me esperaba, no me esperaba gente, con ilusión, esa capacidad de trabajo, de verdad ha sido un gran descubrimiento porque han puesto todo. Nos podemos equivocar, yo me equivoco mil veces, pero la clave es, pues, avanzar juntos, cuidarnos y abrir la mano más veces, cuanto más trabaje esa persona.

¿Crees que tenías una formación adecuada para desempeñar las tareas con las que te enfrentas habitualmente?

D4: Para nada, y sé que las personas que estaban detrás del curso se esfuerzan en mejorar, porque las conozco y no es una megacrítica. Yo creo que partimos de una base errónea. Creo que empezamos justo al revés. La formación se organiza en base a cuestiones que podrían ser interesantes, pero es que tiene que ser al revés, nos tienen que organizar en torno a las necesidades reales del puesto de trabajo. Es que una formación eficaz es aquella que tiene una transferencia directa que es útil, vamos. Es que yo cuando entro aquí no sé nada. Lo que quiero es cómo tengo que hacer las cosas, pues enseñame a hacer un oficio de salida, en convivencia, explícame la guía de aplicación del decreto y todos los anexos y opciones que hay. Dame recomendaciones, pero dámelo hecho. Es que nosotros ahora lo tenemos hecho, pero la cantidad de cosas que tuvimos que generar de cero en nuestro primer año y cuando digo generar de cero, estoy lanzando muchos mensajes que son verdad para quien los quiera entender. De cero tuvimos que generar, entonces la formación para mí es eso. Mira, aquí tienes una carpeta, tienes los anexos, el procedimiento común del conciliado, estas son las vías en las sugerencias en las que lo puedes atender, estos son casos prácticos y *role playing* que lo puedes hacer. No me cuentes el decreto, que yo sé leer. Y gracias a que nuestro inspector nos ha ayudado mucho, que con el inspector tenemos palabras de agradecimiento a su acompañamiento, que tenemos suerte y que otros compañeros del colegio también nos han ayudado y tenemos suerte, que podría ser mucho peor. Y el grupo de *WhatsApp* de directores de Aragón nos ha ayudado mucho y AEDIPA nos ha ayudado y tenemos suerte de que estén ahí. Pero es que no puedo nombrar a la Administración, es que es muy grave, es que nadie de la Administración me ha dicho, ni me ha formado, a dónde tengo que notificar las cosas. Ni cada año en el... en el email o en la comunicación de bienvenida al curso, ¿Porque no nos mandan un directorio de donde hay que enviar qué, a quién y sobre qué? Por favor, es que es muy grave, es una negligencia tremenda, es que eso es un folio de 2 caras. Porque no tenemos una planificación anual de las gestiones que todos los años en noviembre tiene que hacer el equipo directivo. ¿Nos la piden para el centro? ¿Cuántas cosas de las que piden para el centro no las hacen ellos? Por favor, es que tiene que ser ejemplar, la administración siempre que pueda y más cuanto más cargo tenga, tiene que ser ejemplar.

¿Cuándo te refieres a la Administración, te refieres... al Servicio provincial? Es que hay quien piensa, administraciones a partir de la inspección, del servicio provincial, del servicio...

D4: Vamos a ver, es verdad que cuando dices Administración es muy abstracto. A ese nivel creo que el primero es el Servicio Provincial, la directora provincial, como responsable última y en las personas que delegue de sus secciones.



Unidad de programas, inspección ¿no?

D4: Claro, entonces yo es que considero... Pongo un ejemplo, nosotros lo primero que hicimos aquí fue un protocolo de acogida del profesorado. Tenemos un documento de referencia con 32 puntos de necesidades de nuestro profesorado, desde turnos de recreo, a talleres... al protocolo de salida de incendios, a horarios de reducido, todo, entradas y salidas. Tú vas ahí y ahí lo tienes.

¿Es un documento que se les entrega?

D4: Esto está en el Drive. Entonces eso se podría enviar un email o enlace. Es mejor el enlace, porque si envías el enlace, luego la actualiza, si le sale bien. Entonces... ¿por qué nos pasa eso? Y esto está pedido eh, a la directora provincial y tomó nota. Entiendo que son muchas cosas... Al final de todo, están personas, pues con sus tiempos, sus... que lo entiendo, que no es una crítica a la persona, es una crítica de ausencia, al hecho. No la persona. Entonces a ese nivel y volviendo a la formación, pues claro, nuestro caso fue el año de la pandemia, entonces, pues claro, online es más difícil. Yo lo puedo entender ¿vale? Pero es que el error sigue estando igual. Es que en educación inclusiva nos tienen que dar, entre otras cosas, el capítulo 5 del libro de Antonio Márquez de 2021, que es el de liderazgo. Busca 2021 Antonio Márquez, el coordinador capítulo 5, de Silvana Corso. Entonces somos nosotros, el equipo directivo ¿qué puede hacer el equipo directivo para mejorar la inclusión?, pues una gran parte de eso será gestión de recursos, organización espacio-temporal de los recursos materiales, humanos y una pequeña parte será intervención, que también nos la tienen que dar. Esto es mi opinión, claro. ¿Pero intervenciones? Pues mira un ejemplo de codocencia, otro ejemplo de ayuda entre iguales, otro ejemplo de espacios inclusivos. Que eso es lo que vamos a usar en las aulas, que eso es lo importante. La normativa me la citas si quieres que ya me la leeré cuando la necesite. ¿Vale? Pero es que estamos muy equivocados que tenemos que empezar, poner el foco en las necesidades del puesto de trabajo. Y ni en ningún otro sitio. Porque si no nos estáis formando para cosas que no vamos a usar, que no nos sirven en nuestro trabajo, por lo tanto, qué os parece si empezamos haciendo las que nos van a servir. Y eso, pues claro, cualquiera que empiece un equipo directivo y más los que empiecen de cero te pueden listar cosas que necesitaron usar y no sabían hacerlas. Y eso es una hora de grupo de discusión. Y en una hora con cinco personas lo tienes. Es que es tremendo, o sea, es negligente. Es que es muy doloroso, muy doloroso entrar y encontrarte en esta situación. Entonces yo sé que hay voluntades positivas de gente detrás, que lo sé que no es una crítica a la persona, es una crítica a la ausencia.

Y los contenidos del curso ¿eran insuficientes, alejados de la realidad, cercanos?

D4: Vamos a ver, voy a ser muy sincero ahora mismo si me pongo a pensar en el curso, me acuerdo de [nombre de un ponente], un director que vino de Madrid, estuvimos 5 horas con él que nos supieron a poco. Porque se presentó allí un director, un igual, que hizo lo que estoy pidiendo, que nos dio herramientas para problemas reales y, además, pues el tío habla muy bien o sea un poco *showman* también, perfecto, muy bien. Me acuerdo de ese señor y había alguna dinámica interesante. Pero es que claro no me esperaba esta pregunta, era una pregunta muy razonable, pero es que no me la he preparado entonces solo puedo hablar de lo que me acuerdo ahora. Y lo que me acuerdo ahora es muy poco.

Pero eso es significativo, ¿Porque hace cuánto tiempo que hiciste el curso?

D4: Pues dos años.



Lo tienes reciente y en teoría son cosas que has debido estar manejando durante este tiempo, es decir, un aprendizaje es que deberían ser útiles para este año y pico que llevas.

D4: Claro. Ahí tengo que decir una cosa también. Venía un inspector y te ponía diapositivas de la normativa y el contenido de la normativa. Pues hombre, el contenido me lo estás dando, me das el material, pues puedo volver a mirarlo. Pero, pues eso es normativa, la normativa está en el enlace, ponme en la diapositiva artículo tal para esto, artículo tal para esto, o sea ahorrar un tiempo, pero no me pongas el artículo entero que ya me lo iré a leer, o sea, reduce tu presentación y dime en qué artículo está en una diapositiva vas a dar mucha información, más fácil, más directo y más accesible. ¿Qué ocurre? Que aquí también pasa otra cosa, si yo soy inspector me dice, tengo que preparar una ponencia, pero que son mis horas de trabajo y que no me las van a pagar, pues claro, yo salgo del paso. Y lo entiendo, porque preparar una ponencia son horas, que cuando hemos preparado ponencias ya sabemos lo que es y si lo quieres hacer bien, pues echas tres horas por cada una que vayas a contar, por lo menos, entonces yo entiendo a la gente.

¿Tú crees que daría para una formación específica más potente? Estoy pensando incluso en el ámbito universitario. Me refiero a la formación de directores.

D4: Hombre, es que en la formación inicial debería haber algo, es que, en organización escolar, por ejemplo, organización escolar, debe ser que no existen los equipos directivos, porque al menos en el magisterio que cursé yo a mí nadie me dijo, bueno sí, me dijeron órganos unipersonales, director, jefe de estudios, secretario gracias, siguiente. Hay gente que sale de la carrera y el primer trabajo es un pueblo y es equipo, o sea, ese es el caso extremo ¿no? Pero, en fin, algo habrá que explicar ¿no? Bueno, lo mismo con la escuela rural, o sea, es que la formación inicial, al menos en Zaragoza, es lamentable. Yo la que tuve era terrible, se salvaba uno o dos con los dedos de la mano. O sea, era muy mala. Nada conectada con la realidad, ni con las necesidades, ni contextualizadas, ni competencial, ni bueno, no sé, claro, yo hablo de hace 20 años o así. Espero que haya cambiado. Pero bueno, la asignatura de matemáticas no ha cambiado porque los que vienen de prácticas siguen aprendiendo las mismas mierdas que nos daban a nosotros y de verdad uso esa palabra porque no tiene otra, o sea... ¿de qué sirve aprender a operar en base cuatro? Es que yo estudié ciencias en Bachiller. Y no, no sabía nada de eso. ¿Y en primaria se da eso? Por favor...

Vamos al desempeño, haz una valoración de cómo está resultando tu experiencia.

D4: Bueno, pues es complejo separar, hay un ritmo tan alto de cosas que pasan, que tienes una mezcla muchas veces, una mezcla de muchas emociones. Porque es difícil digerir y hay veces que estás muy, muy cargado de tensión y de estrés, pero al mismo tiempo, ese mismo día han sucedido cosas positivas. Entonces, no sé, me siento, como el monstruo de colores en la primera página, que está confuso y es el inicio del cuento y dice, no te preocupes que vamos a colocar cada emoción en su bote. Pues yo soy el monstruo de colores de la primera página, porque me ha venido esa imagen tal cual, porque es súper gráfica. O sea, es que el mismo día te has enterado de algo terrible, de que unos alumnos están en seguimiento de menores en la DGA, algo que se te cae el alma al pie y eso toca mucho.

¿Habéis tenido muchos casos fuertes? ¿situaciones duras?

D4: Sí, ahora mismo tenemos cuatro o cinco en DGA, que es un nivel superior al barrio, y ese mismo día, pues hay una familia que viene hacer teatro al cole, el AMPA abre la biblioteca...

Y te da el otro extremo ¿no?



D4: Eso es, es que últimamente estoy muy cargado.

¿Quieres que paremos un poco?

D4: Sí.

[*Hacemos una pausa*]

¿Dónde hemos dicho que estábamos?

D4: En la formación, que... en la gestión del estrés, bueno, es que igual la formación nunca acaba, ¿no?

Claro ¿Ha habido gente que a veces hablamos ¿no? A lo mejor algún tipo de seguimiento, de apoyo de mentoría, de algún otro director, pero más cercano, más próximo, no *WhatsApp* de yo pongo un problema y me contestan. Sino a lo mejor alguna fórmula de acompañamiento más cercana ¿no? Sobre todo, el primer año o los primeros dos años, que tú te puedas apoyar en alguien, que puedas hacer una llamada y en un momento dado decir es que estoy ya...

D4: Sí, eso existe de manera informal. Está el Grupo de *WhatsApp* de directoras y directores que es verdad que a veces tienen mucho volumen de mensaje, pero es que es una tabla de salvación 1.000 veces para los nuevos. Y la gente es muy maja, agradable y ayuda, realmente ayuda porque claro, son iguales. Y entonces te dicen cómo resolver cosas que a ellos les ha pasado. Otras veces, yo veo súper valioso. Hay alguien que pregunta, oye, ¿Cómo hacéis tal cosa? Y tienes 20 ejemplos de 20 colegios que dicen cómo hacen la suya, que son distintos, que son casi... es que es lo mejor ¿no? Son opciones diferentes, válidas, que están resolviendo en contextos diferentes. Eso es súper valioso. Y luego ya a *petit comité*, pues si tienes algún amigo o amiga directo, pues es más fácil, claro, si ya tenías una relación personal de antes, oye esto, pues ahí es donde viene la llamada, ¿no? Es la llamada, ¿no? Lo otro es una pregunta puntual. Que viene bien y eso es muy valioso y muy de agradecer también. Y a veces es que necesitas hablar, lo único que necesitas es hablar y sacar.

Una de las conclusiones siempre cuando me toca hacer estos trabajos, te lo digo por la confianza, es que hablamos poco de educación, es curioso, y la gente se queda muy satisfecha cuando haces una entrevista o algo porque dicen jolín que bien me he quedado porque... porque hemos estado hablando de educación, me has preguntado sobre cosas que son mis vivencias y normalmente eso no se hace, o no se hace con tanta intensidad con esta hora o hora y media.

D4: Claro, yo es que eso es una necesidad que seguramente quizá choca o es difícil de encajar con los ritmos del día a día, que necesitaba un ambiente relajado en un entorno reposado, sin interrupciones. Justo lo contrario de lo que es un equipo directivo. Entonces, aquí en el cole hacemos entrevistas, nos dimos cuenta que sólo al profesorado. Las hemos... las hemos hecho dos años. Uno el año antes de entrar, o sea, el junio del mes previo, atrás. Y las vamos a hacer al final de cada año y nos lleva casi una mañana entera, son cinco minutos por docente. Ojo, cinco minutos de reloj a los que alguno hay que disculparse y siempre acumulando retraso, pero por lo menos tienes cinco minutos para que quien quiera te diga lo que necesite. Y al revés. Que es el mejor momento para dar una mega felicitación a quien se la tengas que dar. Que los hay. O para decirle, mira esto, así no. Pero así sí, es que no tenemos esos tiempos. Es difícil encontrarlos. Entonces lo hacemos cuando no hay alumnado. Entonces, son cosas que tenemos que hacer porque cuando uno te pide lo que necesitas al menos tienes referencia. Luego le puedo



decir, oye, lo siento, no ha sido posible, lo he intentado por aquí, por aquí, por allá. Cuando a una persona le estás dando el mensaje, aunque le digas que no, le estás demostrando que le has valorado su petición y que has puesto interés, tiempo y esfuerzo en intentar que sea así pues bueno, yo prefiero eso a no que te digan que no y ya está. Entonces, bueno, es la oportunidad de poder hablar.

¿Te sientes con la autonomía para poder tomar las decisiones que consideras oportunas?

D4: En parte sí, y en parte no. Digamos que bueno, hay oportunidades y limitaciones, quizá todos los niveles... Hay personas y equipos de trabajo más fluidos o que conectan antes o personas que pues que quieren autoafirmarse más, vamos a decirlo así y hacer un poco más de oposición. Entonces bueno, yo creo que es bueno no chocar, escuchar y sobre todo buscar hasta la última de las opciones, los puntos de encuentro y en común. Porque, a veces, son como puertas, que es como la tajadera cuando riegan, te quitas la tajadera y luego todo ya empieza a fluir. Pues a veces hay tajaderas por ahí que no nos damos cuenta, yo el primero, eh, seguro que muchas... Pero bueno, es interesante verbalizar también, que dé gusto, te sientes... o como a gusto, te sientes a gusto cuando has visto que lo has logrado, que ha funcionado bien y lo has hecho en común, ¿no? dar mensajes de ese estilo. Aquí sí que hemos intentado desde que hemos entrado, es verbalizar cosas de esas cuando ha habido acciones de centro en las que todas las áreas o todo el profesorado ha contribuido, pues bueno, un mensaje, agradecimiento o de felicitación o de reconocimiento, y pues nos hemos dado cuenta de esto. Luego es curioso porque tú lo intentas hacer global y hay gente que quizá no lo siente, o sea, en el mismo claustro del año pasado hubo un comentario de decir, pues también nos podéis decir a nosotras, qué tal, y digo pues lo he intentado cuando he dicho esto, igual no lo he conseguido, pero mi intención era que te sintieras aludida, pero claro si tengo que personalizar en los treinta y pico... lo puedo hacer ¿eh? Pero tendréis que aguantar tres minutos. Quería hacerlo así, pero si no te ha llegado, era mi intención, que es que, de verdad, hasta intentándolo, porque luego todos queremos ser reconocidos, esto es normal.

De hecho, te iba a preguntar eso, ¿tú te sientes reconocido y valorado?

D4: Pues no mucho, por familias y por niños, también, en general. Por compañeros, menos. Y seguramente lo hagan, pero si igual no lo verbalizan. Y sí que es verdad que en algún momento nos ha llegado, pero claro, eso al final esto es una balanza y yo veo que estamos poniendo muchísimo. Entonces, sí, sí, nos vuelve un poquitico, pues bueno, a mí me gustaría más, pero eso también, que quizás sea un trabajo personal mío el gestionar eso para que no me afecte o comprenderlo de otra manera, o sea, no buscar quizás refuerzo externo si en AMPA, por ejemplo, lo hace mucho, no es que, es que eso es muy curioso. Nosotros, hace un mes, menos, quince días, fue Halloween, hicieron una cosa espectacular, el AMPA, nadie cobró, curro igual 30 personas, había de todo, fantástico. Pues envíe un email de agradecimiento a ambos, esa tarde, como a las siete y media o a las ocho, pues el AMPA por la noche a las diez y media envió una comunicación de agradecimiento a los asociados y dices que no es atribuirse, que me da igual si la cosa es que me encantó la comunicación a los asociados, lo que quiero decir con esto es que a veces podemos tocar teclas o mover cosas que generen nuevas costumbres que son positivas y desde nuestro lugar podemos. Ese lugar donde cambiar cosas. Entonces claro, si quieres cambiar cosas, métete, lo que no vale es este cole no sé qué, este color no sé cuál, y lleva no sé cuántos años un mismo equipo porque nadie entra, nadie se presenta. Escúchame, si quieres peces, pesca. Entonces, el generar una costumbre de reconocimiento a mí personalmente me está costando



más con el profesorado que con la familia. También es verdad que las familias que tengo próximas son... por las entusiastas, porque tengo un 80 por 100 que como si no existiera, pero claro, a poco que tengas un grupo, eso es un tesoro que hay que cuidar. Entonces no sé, y también es muy curioso que en las entrevistas la gente de paso y los de primer año están como muy contentos con el colegio eran los únicos que lo verbalizaban. Eso me llamó muchísimo la atención. Los interinos y la gente que está recién llegada.

¿Y cómo lo interpretas?

D4: Pues claro, eso tiene muchas lecturas. Es que, lo primero, que gente que diga que ha estado a gusto en el cole, genial, eso ya está. Ahora, vamos a ser prudentes, tampoco vamos a decir que hemos hecho, hemos dejado de hacer. Es que no sé. ¿Qué interpretación? Cabe eso... pues muchas. Una, que los nuevos tienen menos inercias...

Igual hasta tienen más ilusión... por ser nuevos.

D4: Yo reconozco que estoy aún inmerso en el factor novedad. Yo, cuando lleve más tiempo veremos, que esto es duro. Entonces, pues no sé, desde el equipo lo que intentamos es facilitar que pueda ser realidad lo que la gente quiera que sea realidad. Si es que es posible. Que a veces no lo es, pero... Pues intentarlo sí, entonces, no sé quizá los más veteranos, o ya lo están y no lo dicen o han asumido un lugar que dicen, bueno, este que diga lo que quiera y yo voy a seguir a mi marcha. Que seguramente vaya por ahí, ¿no?

Vamos a pensar que habrá de todo.

D4: Lo que sí que tienen es mi agradecimiento y mi reconocimiento, siempre, vamos, aunque no coincidamos en todo, no pasa nada.

Oye, desde que estás aquí ¿piensas que tienes que realizar muchas tareas burocráticas?

D4: Sí, claro que sí.

Dime que consideras tareas burocráticas, ¿qué es lo que consideras que hay de exceso de tarea burocrática? ¿en dónde lo ves?

D4: A ver, hay muchas veces que hay que hacer papeles o documentos que tienen poca conexión con la intervención. Todos los documentos institucionales, desde mi punto de vista, tienen que cumplir varias características. Uno, claro, conciso, directo y aplicable. Aplicable ¿Qué quiere decir? Que si dice cómo vas a hacer una intervención es mejor que si no lo dice. Que sea útil y fino, resumido. Nuestra PGA tiene 45 páginas y me parecen muchas, pero de verdad que creo que no sobra nada. En el Colegio donde trabaja mi mujer tiene 210. Lo mejor para que nadie se la lea.

¿Consideras la PGA un documento burocrático?

D4: Desde mi punto de vista no, creo que es muy importante, pero que tenga esas características porque es que el papel lo soporta todo. Porque tu aquí me puedes decir que hacemos este proyecto y el otro, pero invítame a verlos. Es que no sé. Nosotros tenemos el acceso abierto, es verdad que el equipo directivo tiene su propia carpeta, pero todo el claustro ve todo y está numerado y ordenado para que todo se encuentre lo antes posible, todos los documentos, también los que no son nuestros, los que hemos heredado, están todos allí, que hubo entre quince y veinte horas por ordenador de rescatar lo que había y valía y no. Solo en cinco ordenadores que había con cosas de gestión entre quince y veinte horas por ordenador. Porque era difícil



encontrar lo que había y... ¿Lo que no? Porque estaba todo junto. Entonces eso fue el primer verano.

Insisto, vuelvo otra vez a lo de la tarea burocrática, porque es un tema que me preocupa. Perdón ¿Consideras que realmente son burocracia y que se podrían aligerar? ¿O se podrían reducir?

D4: Vamos a ver, hay convocatorias que tienen anexos innecesarios. No te puedo dar un ejemplo concreto. Entiendo que por un lado tenga que haber un comprobante oficial. Pero que hay veces, pues no sé, por ejemplo, establecer convenios de colaboración, pues eso a nivel informal, pues hay gente que participa en centros y tal. Pero no es hasta que no te presentas a algo cuando te piden una carta firmada, ¿deberíamos ser nosotros los que de motu proprio lo redactáramos? Pues bueno, el problema al final es ¿cuánto tiempo nos lleva la burocracia y cuánto nos debería llevar? Y todo eso es muy debatible.

¿Tú te sientes saturado? ¿durante este tiempo te has sentido saturado en algún momento?

D4: Yo es que tengo un compromiso personal con respecto a la burocracia. Y es que la burocracia no me va a impedir hacer lo que yo creo que pedagógicamente debe suceder. ¿Qué ocurre? Pues que eso me lleva a trasnochar. O me lleva, claro, pero eso es porque digo y me comprometo a que la burocracia no me ahogue en cómo, hacia dónde debe ir el colegio. Eso supone echar más horas, claro. Porque claro, es que hay muchos papeles que hacer y muchos, es que no sabes hacerlos.

Claro, quizá dentro de un tiempo es posible que cuando los hayas hecho tres o cuatro veces sea mucho más ágil ¿no?

D4: Y ahora tenemos muchos modelos ya hechos, o sea, el otro día organicé la carpeta de escritos, que tengo 28 carpetas con 28 escritos diferentes entonces, bueno, algunos se parecerán ¿no? Y si no, cogeré texto de uno y lo aprovecharé para otro, pero claro, eso es porque tú te organizas así, que hay gente que empezará de cero.

Y cada vez que haga un escrito lo redactará nuevo

D4: Claro, eso es, le das a duplicar archivo, le cambias el nombre y fin. Eso es con todo, organízate lo que has hecho para que te vuelva a servir. La PGA del primer año nos costó mucho porque las instrucciones de inicio de curso cambiaron el índice, tuvimos que adaptar mucho, pero la de este año ha costado bastante menos. Porque, pero eso sí, lo que está, es para este año. Si hay algo que estaba el año pasado y no sirve lo hemos quitado, por favor, ¿eh? Mira va a hacer cinco o seis años, hubo un padre del consejo escolar que trajo la Memoria de ese año y la del anterior, yo aplaudía con las orejas te lo juro. Fue violento, pero es que de verdad a mí me sonrojó y no lo había hecho yo. En la parte que había hecho yo no había nada subrayado, porque era nueva... Es que... ¿Qué es eso? ¿un papel o una ayuda para ti o una oportunidad para mejorar?

¿Pero entonces quien convierte las cosas en burocracia? porque en ese caso estaríamos hablando de un instrumento que puede ser válido y acaba convirtiéndose en puro papel.

D4: Claro, por ejemplo, todos los documentos que tengan una trascendencia directa en el aula o en el funcionamiento del centro para mí son necesarios. La cuestión es que hay que convertirlos en necesarios en la manera en la que los haces y esa es nuestra ¿eh? Ahora ¿qué vamos a tener que hacer? Proyecto Curricular de Etapa. Yo solo me lo he leído en este colegio en 14 años



cuando lo he necesitado leer. El PEC, lo mismo. Esos, pues, son papeles, ¿Que hay que hacerlos? Sí ¿Que son la oportunidad de mejorar cosas? Sí ¿Que igual estoy siendo un poco simplista y extremo con lo que estoy diciendo? pues también. Pero es que al final, como nos come tanto el día a día, es que nosotros somos de intervención. En el equipo diseñamos cosas, es cierto, y los docentes intervienen más, pero es que lo importante es la intervención. Ya está bien de que nos cambien la ley educativa del currículum, es que yo de mi programación voy a cambiar muy poco, porque el indicador de logro de escalada es el mismo. Bueno, Educación Física, que me cambiara la primera parte, pero si ya estaba trabajando de una manera contextualizada, de una manera competencial, pues tampoco va a variar mucho, ahora si no lo hacías...

Claro si es un documento copiado de las editoriales. Es que... se trata de hacer otro documento copiado y claro...

D4: Claro, con el problema de que a las editoriales no les ha dado tiempo de sacarlo este año.

Bueno, como hay un plazo de tres años.

D4: No, pero las programaciones nos las piden el 31 de marzo. Entonces no sé. Ahora se empieza a poner cuesta arriba. Hasta ahora nos estamos enterando de lo que había que hacer.

Bueno, cambio un poco de tema. Abordamos un poco el estilo de liderazgo. ¿Hacia dónde te gustaría llevar al centro? O sea, ¿Cuál es un poco tu visión?

D4: A mí me gustaría que, en este cole, estuvieras en el ciclo que estuvieras, supieras lo que fueras a hacer, estuviese pactado a nivel de centro, y que lo diera quien lo diera, las señas de identidad se mantuviesen. Eso es un ideal al que llegar, ¿no? Si es que se puede. Me gustaría que tanto el alumnado como las familias generaran un vínculo con el colegio, de tal manera que lo percibieran como un lugar acogedor y en el que poder participar, aportar y tener un sentimiento de pertenencia. Y me gustaría que fuese una oportunidad también para el barrio, que el buen uso de los recursos públicos generase beneficios para la comunidad. Entendiendo más allá de las horas lectivas. Eso no sé si se conseguirá o no, pero bueno, es una meta lejana, ahí.

¿La toma de decisiones la compartes?

D4: Intentamos, intentamos compartirlas, sí. El equipo directivo nos reunimos los jueves al mediodía, fuera de horario, porque es el único momento que hemos encontrado que podemos hacerlo fuera. Horario, me refiero que, como el jueves por la tarde, trabajamos, comemos, nos quedamos los tres y antes de que empiece el horario de permanencia oficial, nos reunimos. Porque no hemos conseguido encontrar otro. Y eso ya dice mucho.

Pues sí.

D4: Entonces es el momento de cruzar cosas. También es verdad que hay tantas cuestiones que aprender, que repartimos. O sea, tú a mí me preguntas por cosas de becas, por ejemplo y puedo acabar en cinco segundos porque lo hace el secretario y confío en su gestión y es verdad que hay chequeo, no sé una conversación de 30 segundos, pero es que es imprescindible delegar, es que, si no, no se llega. Yo no entiendo, bueno, si lo entiendo, iba a decir que no entiendo cómo hay algunos equipos directivos en los que la directora o el director es muy personalista y asume muchas cosas. Pues es que claro, sí, se harán como diga esa persona, pero harán menos cosas que si distribuyes. Entonces, bueno, es que hay que confiar y luego tener momentos de encuentro para deciros todo y por supuesto ayuda. Oye que voy apurado, contar cosas, pues lo hago



yo, si da igual que no sean mis funciones, si lo que quiero es que salga bien, eso lo hacemos bastante, pero es verdad que hay cosas en las que ahí el 90%, las asume uno de los tres.

Valora tus competencias en el ejercicio del liderazgo.

D4: Pues mira, yo creo que hay una cosa que me gustaría mejorar y es el conectar más con la gente. Creo que ahí no sé si tengo torpezas o qué, pero lo consigo en menor medida de lo que a mí me gustaría. Y eso, pues claro, lo veo como un lastre. Sí que veo cordialidad, buena educación, puedes hablar con la gente y tal. Pero no veo que esté generando confianzas profundas. Sí, quizá con el equipo. Pero no con el claustro y eso me preocupa. No sé, quizá también sean los tiempos, las formas, seguramente sea lo más importante, mis formas. No sé, luego es verdad que yo percibo que estoy dispuesto a echar más horas de trabajo para conseguir llegar a hacer las cosas deseadas y eso hay que respetar que haya gente que no. Igual que por favor pido que me respeten a mí, si es que quiero, que sí, pero es que eso claro, los ritmos son importantes. Y luego por las experiencias previas, pues yo ya sé de forma muy clara en general, como quiero hacer las cosas. Otra cosa es que tenga tiempo para hacerlas o que quiera hacer 48 y hagas cuatro, cuatro al año.

Y no te dé tiempo...

D4: Claro, pero sí que tengo muy claro el sistema optimizado de trabajo, coste, beneficio, tiempo, resultados. Pues trabajarlo en Drive en forma compartida, editable para todo el mundo que todo el mundo trabaje sobre los mismos documentos que se vayan generando haciendo comentarios y que todos los veamos a la vez. Es que ahorra mucho tiempo. Entonces, pues claro, hay gente que ya... eso no lo entiende así, ni ha tenido la experiencia, pues... pues es verdad que la tenemos que acompañar o que vaya viendo los beneficios que eso seguramente, ese año a año que cada vez la carpeta de claustros sea una referencia. Pero sí, yo reconozco que hay cosas que por supuesto tengo que mejorar.

Te nombre algunas habilidades a ver que...

D4: Sí, sí.

¿Comunicativas?

D4: De explicar cosas sin problema.

¿Empatizar?

D4: Lo intento, aunque seguramente puedo mejorar.

¿Respeto?

D4: Sí, eso creo que sí...

¿Capacidad para motivar?

D4: Yo conecto fácil con los que ya están algo motivados, con los que no están motivados, me cuesta.

¿Proactivo?

D4: Sí, a tope.

¿Habilidades sociales?



D4: Sí, creo que sí, con salvedades. Si hay que ir más despacio en esa respuesta. Es que ahí hay mucha tela. Es muy diferente relacionarte con alguien que viene a cumplir, con alguien que vive la profesión, o con alguien que confía en ti y con alguien que no confía en ti y todo son grises intermedios. Entonces, claro, hay cosas que puedo mejorar claramente. Quizás una respuesta un poco repentina en algunos momentos, una cierta impulsividad. Claro es que es la cara más positiva y más negativa de cada uno de los caracteres. El que es más reposado, responde relajado, pero hace menos cosas o tiene un ritmo más bajo y los que somos más guindillas vamos tirando alguna bombeta, que no petardos, pero bueno, hay gente que la bombeta también le asusta. Entonces... Pues sí, sí. Efectivamente, todo lo que es esa prima de mejora es mío personal. Sí, sí.

Vamos a pasar a relaciones más concretas, por ejemplo, con los compañeros y compañeras del equipo directivo.

D4: Yo me siento muy a gusto.

¿Con los docentes en general? Ya sé que habrá muchos matices...

D4: Con los docentes humanamente me siento súper a gusto porque tenemos la suerte de que todos son gente maja, encantadora y eso ya vale mucho. O sea, me pasaría todo mi día de cañas con todos y disfruto del tiempo que estoy con todos, pero, luego está lo profesional, claro. En lo profesional, pues hay encuentros, hay desencuentros y bueno... Yo creo que un equipo directivo no puede ser más exigente que la inspección. No sé, es un principio de partida y claro, luego depende de los inspectores porque al final son personas. Hay algunos un poco más al norte de aquí, que son muy exigentes. Y eso también es un doble filo, es que no todo son ventajas de ser exigente, eh, cuidado. Entonces es mano izquierda, a veces también es saber pedir disculpas y ceder en cosas que igual son menos trascendentes. Buscar, luego, pedir en la negociación alguna más, que es más trascendente, y luego hay frases que yo creo que facilitan. ¿Qué os parece si lo probamos y luego vemos? Y hay una cosa que me he dado cuenta, que a veces hemos dado mensajes que en ningún momento considerábamos permanentes y la gente los interpreta como permanentes. Entonces mi aprendizaje ha sido que no es para siempre, que vamos a probar esto y luego pues podemos cambiarlo, es que queremos que la CCP haga no sé qué, pero escucha que esto no, esto no es una cadena perpetua ¿sabes? Eso ha sido otro aprendizaje de igual dar más mensajes para relajar a la gente que no se ponga muy nerviosa. ¿No? que puede ser temporal y revisable. Que cuando cambias cosas no quiere decir que vaya a ser así para siempre. ¿No? No sé, pero hay veces que me ha sorprendido que lo han entendido como más a la tremenda que yo. Entonces, no sé.

Igual un poco más de explicación ¿O qué?

D4: Sí, claro, sí, seguro, seguro, explicación, tiempo, reposo.

Con las familias... bueno has hablado que con el AMPA te llevas muy bien ¿no?

D4: Si es que yo creo que, en los intercambios, en el fondo, cuando uno percibe confianza o percibe que atiendes a sus necesidades y peticiones, en la medida de lo posible pasas tiempo juntos haciendo cosas que compartes, es que eso es común a todo. Luego es verdad, que también ha habido momentos muy desagradables con otras familias, o sea, a mí me han insultado en la puerta, o sea, en fin, pero ¿Cuánto valor y cuánto peso tiene eso? Es que eso es tratamiento mío, aquí hay un descerebrado que me ha insultado. Pues bien, es que claro que hemos tenido



cuatro, cuatro conflictos al día entre cuántas personas ¿entre 1.000? Pues si me... ojalá no hubiera habido ninguno, pero pues eso, 0,4%, ¿sabes? poquito.

Con los profesionales ya no hablo de los docentes. ¿Con otros profesionales?

D4: Pero esa relación es complicada y viene mediatizada por las personas, porque dentro del mismo sector hay personas que son facilitadoras y hay otras personas que para nada. Con comedor voy a decir comedor, en general, tengo un conflicto abierto serio. Con un escrito a Dirección Provincial, pero desde el respeto, o sea, yo entiendo que ellas pregunten igual que yo he preguntado y cómo no nos ponemos de acuerdo... pues preguntamos, a los que lo resuelven y ojalá nos respondan pronto porque ya vale.

No resolvéis el conflicto...

D4: Entonces... es desagradable. Hemos tenido semanas de... esas no son mis funciones, ha sido la frase clave. Y de todos los sectores, esas no son mis funciones, de cosas que siempre terminan recayendo en el equipo directivo, porque todo el mundo se vuelve, está el equipo y te das la vuelta como equipo y no hay nadie. Eso es muy gravoso y eso la Administración ni lo reconoce porque eso se reconoce, no solo con palabras, sino con dinero. Que una persona del AUNA cobre más que cargos del equipo directivo haciendo cinco horas más semanales, es un insulto. Eso es inaceptable. A ese nivel. Es que no debe pasar nunca.

Esto ya lo ha comentado alguna persona más...

D4: Por favor, pero esa es la consideración que nos tenéis. Pues, dan ganas de insultar, la verdad, pero bueno.

Bueno, eso lo guardamos para el final. Nos queda el municipio, el ayuntamiento, la Junta de distrito

D4: Pues con la Junta de Distrito he tenido poca relación, pero porque no me ha dado tiempo a tenerla. Es que hay tantas necesidades aquí que no, que quiero y no puedo, aún. Entonces, pues espero que las cosas estén más consolidadas y deseo, sí que puntualmente hemos hablado alguna vez con la asociación de vecinos. Hacemos trabajos conjuntos, o sea, es que no es que no hagamos nada, pero bueno, concretamente con la Junta de Distrito, pues ha habido poco trato. Con la asociación de vecinos sí que hemos hablado un par de veces, con el instituto, hacemos varias tareas conjuntas, el Centro Sociolaboral también, con un Centro Cultural Comunitario también. O sea, que extendemos lazos con los agentes de la comunidad, pero concretamente con la Junta de distrito hemos tenido poca. Bueno, hemos tenido menos relación de la que a mí me hubiese gustado. Porque claro, por ejemplo, si las reuniones de Junta son a las siete, lo entiendo, pero claro es que, yo podría estar doce horas reunido. Entonces, tengo familia... Pues es difícil, tiempos, momentos, sí que conocí de primera mano a personas de la Junta cuando iba a entrar, o sea, una presentación formal y un encuentro que agradecí mucho y me sentí muy a gusto, pero sí que me gustaría potenciarlo más.

Nos queda la Administración, vamos a hablar de tres escalones por coger una referencia: inspección, Servicio Provincial y Servicios Centrales.

D4: Pues en cuanto a inspección, yo estoy muy agradecido al inspector, yo creo que ha atinado con nosotros. De hecho, me confesó que de todos los centros que tenía que renovar era el único que había presentado proyecto, porque fui una tarde de enero a verle, a conocerle, a saludar y



tal. Y nos ha ayudado, la verdad que mucho, estoy muy agradecido y se lo hemos dicho, se lo hemos dicho. Ahora que cuando nos ha dicho: “esto no está bien”, pues nos lo ha dicho siempre y me parece muy bien que lo haga, porque nos hemos equivocado y las que nos quedan. A ver es que también está para eso y nosotros tenemos que aceptarlo. Pero es que lo bueno es que te dice, así sí. Pues vale, perfecto. Que eso es lo importante. Eso es hacer bien su trabajo, para aprender hay que decir la alternativa... es que si no... Entonces yo a nivel personal estoy muy agradecido, estoy realmente molesto porque se siguen resolviendo adjudicaciones fuera de plazo. Anteayer se nos resolvió una. A finales de septiembre se resolvían de mayo, eso no puede ser, eso nos genera un trastorno tremendo.

¿Adjudicaciones te refieres a?

D4: Del alumnado, la matrícula

O sea que siguen llegando fuera de plazo alumnos nuevos.

D4: Sí, sí. Pues ha coincidido casi esta semana, pero es que septiembre fue terrible. Fue terrible. Tenemos un protocolo de acogida, ¿qué necesita una persona nueva que llega nueva al colegio? pues tenemos una tabla que dice las doce cosas que hay que hacer, pero porque yo me reconozco incapaz de acordarme de eso en el momento en el que viene. Pues lo hemos hecho una vez, lo hemos revisado, hemos añadido cosas, hemos quitado una, pero ahí la tenemos. Y la tenemos impresa al lado de nuestro trabajo, del administrativo para que haga sus cosas, el secretario la suya, la jefa de estudios las suyas. Yo las mías. Y está organizado. ¿Tan difícil es hacer eso con los equipos nuevos? Pues si has mandado nombramiento, pues manda una carta junto con la de nombramiento o mejor un email, así ahorras papel, en el que nos des una acogida. Pero no hay nada. O sea que la empresa a un nuevo trabajador lo suelta allí, y ya. Eso no puede ser. Entonces, la inspección para mí de lo que yo leo es la que más se acerca a las características que he pedido antes en los documentos, son claros, concisos. Bueno, no sé, me puedo equivocar en lo que estoy diciendo, igual hay otros que hemos recibido... Pero es que al final da igual quien lo mande, cumple eso, o no lo cumple, o sea, nos ayuda. ¿O no nos ayuda? Porque hay otros, madre mía, que son más farragosos. Que pueden resumirse vamos. Entonces, claro, igual estoy mediatizado porque estoy a gusto con el inspector que tengo. Que también tengo que aprender a aguantar las bullas que me echa, pero, pero bueno, pues forma parte de aprender. Hay cosas que funcionan muy mal en la Administración. El año pasado las adjudicaciones de profesorado fue dantesco, o sea, no salía, salía por otra especialidad, venía quien no tenía que venir. Eso no puede ser. Eso no puede ser. Y eso que nuestro cole es muy grande y no nos podemos quejar. Aunque tuvimos. No puede ser que esté de baja la auxiliar de educación especial y le cueste una semana firmar y hacerse el reconocimiento. Eso no puede ser. Una cosa que se hace en tres horas y al día siguiente a trabajar. No puede ser que no se cubran bajas de personal no docente, no puede ser que el colegio esté abierto a unas horas en las que no haya un oficial de mantenimiento, esto es, del ayuntamiento. Y eso sucede. Eso sucede y tiene que ir el equipo directivo a estar en la puerta, pues es lo que está sucediendo. Y nuestras tareas ¿cuándo las hacemos? ¿por la noche?, que eso no puede ser. Hay algo que funcionó realmente mal y me alegré lo que pasó en la reunión de equipos directivos con la Administración. Tenemos hartazgo de la persona que coordinaba en la Unidad de Programas, la sección de atención a la diversidad porque nos sentimos maltratados, es que hay niños que tienen reconocido en la resolución el derecho de atención educativa complementaria y no la están recibiendo, y eso es muy grave porque el derecho del menor debe prevalecer. Y la gestión de esa unidad de atención a la diversidad está propiciando que eso suceda. O que lo que se eleva a la Dirección General de Personal correspondiente



supone que no venga, por decirlo como, a ella le gusta y así te lo transmite, nada amablemente por teléfono. Es que no puede ser. Yo he tenido muy buenas experiencias, con mucha gente de la Administración, si es que al final son las personas. O sea ¿cuáles son los comportamientos deseables de un trabajador de la Administración? si eso es común. Te atiende educadamente, te escucha y trata de resolver, te ofrece una alternativa, te deriva rápidamente con la persona que te lo puede resolver. ¿Está a las horas que debería poder ser atendido el teléfono o responde a los correos electrónicos en un tiempo razonable? Es que no es tan difícil. Y de eso hay en todas partes. Entonces, al final es buscar qué es lo que funciona para tratar de generalizarlo.

Vamos a la última parte. Los incentivos... económicos, puntos

D4: Mira, voy a ser muy claro, aquí solamente quiere ser equipo directivo, quien le mueve algo vocacional o en Zaragoza, el que está fuera. Punto, se ha acabado.

¿Y por qué?

D4: Pues porque no compensaba, lo cojas por donde lo cojas. Es agua en las manos, es eso.

¿Y qué se podría hacer bien?

D4: Pues muchas cosas. Vamos a ver en qué se puede incentivar, pues la primera, dinero. Pero es que el País Vasco lo ha hecho. Es que se cae por su propio peso. No compensa para nada ser equipo directivo. Te tienes que quedar en julio, puedes venir en agosto y no te falta trabajo, haces muchas más horas, yo sigo sin librar las horas que me corresponden de comedor. Son cuatro semanales.

No te vas...

D4: Es que, si me voy, ¿qué pasa? Me puedo ir ¿eh? pero luego el cole qué. Entonces no se puede estar teniendo hiperresponsabilidad. Pues puede ser. Es que los incentivos son puntos, horas, dinero, carrera profesional. No sé si hay alguno más... ¿días libres? Nos dan dos por Covid, yo no los gasté. ¿cuándo los gastas? Que no sé qué, es que...

Hay poco margen.

D4: Es que, si alguien sabe otro nuevo, pero ahora, eso sí que me considero mal pagado sí, y bastante mal pagado. Es que no corresponde la responsabilidad que tienes, con el sueldo que tienes. Para nada. Entonces... algo pasará cuando siete de cada diez están vacantes, ¿no? ¿O es que la gente es tonta?

¿Qué ideas se podrían apuntar para facilitar la tarea directiva? ¿Qué ideas se te ocurren?

D4: Vamos a ver, cambiarle la manera de actuar a las personas solo puede venir de dentro o de fuera. Si viene de dentro, genial porque te la crees, mira lo mejor de dentro y de abajo. Si viene de fuera y de arriba, mal, bueno, algo es algo, al menos es una opción. Pero sentirse como imputada, en cuanto puedas le vas a dar la vuelta, pero es que, si no, no cambiamos. El ideal es sensibilizar para que salga de ti mismo, pero si esa herramienta la combinas con otras externas, como normativa, como inspección, instrucciones, los elementos externos que dicen, pues se recomienda que esto sea así. Que eso es muy suave. Pero bueno, no tenemos que irnos muy lejos. Hay comunidades que han dicho la evaluación va a ser así competencial. Tal, tal y tal. Luego tendrás que formar a la gente, comprobar si lo ha hecho y dar *feedback* para que lo haga mejor,



que eso es un proceso, no es de la noche a la mañana, pero el hecho de que ya esté en la normativa es esclarecedor y aquí tenemos un ejemplo muy claro. Hasta que no salió el desarrollo curricular de inclusión, de la atención a la diversidad, aquí el alumnado salía del aula sistemáticamente. Y ahora mucho menos. Que eso luego tiene que ser complementado, pero ya es un avance. Entonces es que esa herramienta la tenemos. No, no es que a partir de ahora así. Y, se debería enlazar a los argumentos que sustentan eso, que eso la normativa no los tiene muchas veces. Que no digo que te pongan la base teórica en la norma, pero que te enlacen a la base teórica de eso, porque si no es una norma impuesta que se percibe muy mal. O sea, esto es porque así funciona mejor y hay que explicarlo a la gente. Entonces, para mejorar hay que cambiar y los cambios, las opciones son esas. Entonces, pues cuantos más instrumentos y herramientas tengamos, mejor. Todo esto lo digo, pues porque a veces el resumen es que me siento un jefe débil. No tienes ascendencia en la gente en general, que eso también es un doble filo, porque si eres un jefe fuerte y lo hacen como tú y ya. Puede ser súper, súper ejemplar y nada de explotar y meritocracia y sin amiguismos, y eso en este país es difícil, pero yo a veces me siento atado de pies y manos en cosas. O sea, es que el martes tengo que ir al claustro a convencerles de cosas y creo que no lo voy a conseguir.

Y el único poder que tienes es el de convicción.

D4: Eso es. Y claro, cuando pides algo que es incómodo, porque hay gente que percibe los cambios de forma incómoda, “es que yo no veo la necesidad de cambiar”. Pues eso es difícil.

Alguna cosa que no me hayas contado que creas importante. Que debería saberse.

D4: Para mí es difícil tener perspectiva de todo lo que sucede y todo lo que se necesita. Y seguro que me he dejado cosas. De nuestra parte intentamos generar documentos de referencia como si fuesen tutoriales, prácticamente porque la memoria no alcanza a todo lo que hay que hacer entonces. El ideal es, además de acabar algo, dejar escrito cómo se hace, para cuando no te acuerdes. Porque va a pasar muchas veces. ¿Esto como lo hacíamos? Entonces, claro si eso nos viene hecho de alguna manera, o al menos en parte, pues facilita. Y demuestra empatía en quien te pide las cosas. Ejemplos, formas de llevarlo a cabo. Al final, en el fondo, hasta con quien no te llevas bien o con quien no te entiendes, cada uno quiere que todo vaya bien. Aunque no se vea en ese momento entonces, quizá un tiempo muerto y un retomar y decir, pues mira, me he dado cuenta que seguramente para ti hacer esto y así, así te haga sentir bien, ¿verdad? ¿O estás de acuerdo con esto? Lo que pasa que hacer eso es difícil, porque tienes que estar sereno, tiempo, contexto. Y todo eso ayuda. Yo creo que a la gente que quiere hay que darle bola. Y hay que reconocer. Y seguramente, claro. Si fuese fácil de resolver ya habría gente que lo habría resuelto. Entonces cuando hay cosas difíciles de hacer, o sea, que llevan tiempo sin resolverse, no es muy recomendable despotricar porque legislar no es fácil. Es que es más difícil de lo que parece, pero eso tampoco te puede llevar a no hacer nada. Y luego sí que quería decir que... Que lo político influye mucho, a veces. Si al final de la legislatura para qué lo voy a hacer si... Nos vienen elecciones. O acaba de llegar, se está enterando. Yo creo que ahí los equipos que entren deberían poder prepararse antes, o sea, yo eché el proyecto en febrero y no había ninguno más. Yo sabía que tenía que haber una hecatombe para que no saliera, o sea, yo estuve ahí cuatro meses de poder avanzar cosas. Si hubiese tenido el equipo ya... vamos sería ¿no? Hubiera sido 4 por 3, 12 ¿no? pero yo creo que hay gente que no sé. No sé cómo resolverlo hoy. Pero hay cosas que son muy facilitas de resolver, que es así que las podemos pedir.



Hombre yo creo que has dicho cosas que a mí me han resultado originales en el sentido, por ejemplo, que van se podría resumir en humanizar la administración. Es decir, que es más de reconocimiento de procedimientos, de cuidado, ese tipo de cosas que por supuesto nuestra Administración no lo hace y no lo hace probablemente ni siquiera se lo haya planteado nunca porque no entiende que tenga que hacerlo o no ha pensado que deba hacerlo. La acogida al nuevo. En fin, ese tipo de cosas que en un centro empiezan ya a ser normales, y sin embargo la Administración no lo hace con sus centros.

D4: Yo he tenido conocimiento de que tres inspectores accidentales, llegaron a trabajar y no tenían ni mesa, ni ordenador. Es que a veces pensamos que las instituciones más elevadas van a funcionar mejor y eso no tiene por qué. Entonces, claro, cuando ves que eso es así, pues... no sé.



Entrevista 5. Ex directora de un CEIP de la ciudad de Zaragoza. Experiencia: 12 cursos. Número de alumnado, al comienzo en torno a 300 y llegó a superar la cifra de los 800 y el número de profesorado estuvo por encima de los 40. Entrevista el 14 de noviembre de 2022. D5/M/CEIP/U

Vale entonces, mira, al principio sí que me interesa saber un poco. Estuviste 12 años en la dirección, me parece.

D5: Sí, estuve 12 años como directora

¿Tenías experiencia previa?

D5: En el equipo directivo sí. Yo venía de secretaria en una escuela rural, grande completa, y eso, muy grande para lo que era la zona rural, pero sí, pero sí que no hubiera accedido nunca a la dirección si no hubiera sido por haber estado de equipo directivo previamente, yo lo considero fundamental.

¿Alumnado cuántos teníais?

D5: Cuando yo entré en la dirección del centro había en torno a doscientos y pico, no llegaba a 300 y el colegio llegó a tener 860 alumnos. Al final, al final bajó un poquito, en torno a 830, 820, pero se llegó a hacer un macrocentro, claro. Cuando entré en el centro había en torno a cuatro o cinco vías en Educación Infantil. En primaria no había más que en primero y segundo de primaria, una vía y fue creciendo, creciendo, claro, las vías... era una zona de expansión en la que estaba el centro... de un barrio de los de avalancha, de construcción nueva, y así, entonces fue creciendo de una forma desproporcionada para lo que debería ser un centro educativo. Yo creo.

Y profesores... empezarías con un número y acabarías con otro, claro.

D5: El profesorado era una locura. Llegamos a estar 40 y tantos profesores y claro, muy dispar porque las necesidades se iban modificando año a año, de haber mucho profesorado de Infantil al principio y PT y AL. Venían los primeros de inglés, los primeros Educación Física... El colegio fue creciendo en función de esas necesidades iba saliendo lo que era la plantilla. Entonces eso requería, pues, una negociación de cupos, de plantillas, de... una locura año tras.

El último año qué fue ¿hace cuatro o cinco?

D5: Hace 6 años, sí 6 años, sí.

Bueno, no sé, ¿qué razones, qué circunstancias te llevaron a tomar la decisión de coger la dirección?

D5: Como te digo, estaba en el equipo directivo en un pueblo y entonces como secretaria llevaba ya cuatro años, como secretaria del centro, y surgió la primera oportunidad de acceder a equipos directivos, o sea, a centros educativos como directora o director en los cuales nadie del centro se presentaba. Entonces, yo me presenté en comisión de servicios en principio a dos plazas de las que surgieron, pero posteriormente, como en una de ellas al final sí que se presentaba una persona del centro, retiré la candidatura y mantuve solamente la candidatura en el que no se presentaban nadie del centro, nadie que estuviera ya definitivo, con lo cual sí que tuve que hacer



la entrevista con inspección y con todo el proceso del consejo escolar y tal, y me seleccionaron para la dirección. Ese fue el primer año.

¿Entonces no se hacía proyecto?

D5: Ese fue el primer año. Sí, tuve que hacer proyecto de centro y tuve que mantener entrevista y todo fue una selección completa sí, y luego a los tres o cuatro años ya accedí con proyecto, ya me presenté, porque entonces no existía lo de la renovación todavía. Entonces sí que hice proyecto educativo completo, proyecto de centro con mi equipo directivo, los tres del equipo directivo, y la siguiente vez, la tercera vez fue renovación.

Entonces... estoy pensando claro, si te presentaste, ¿no conocías el centro? ¿Eso te supuso algún tipo de hándicap?

D5: No conocía el centro. Sí, sí, lógicamente, a ver. Hoy no sé si lo volvería a hacer. En aquella época, pues a lo mejor no sé si la inconsciencia, por un lado, o las ganas de... pues de tener un reto personal y profesional, de decir, a ver, yo sé que puedo hacerlo, voy a intentarlo y realmente sí que fue un reto, pero fue con tantísima ilusión y tantas ganas de intentarlo por lo menos. También el hecho de estar fuera, de tener que depender del coche todos los días, de kilómetros, de tal... a los maestros lógicamente también nos tira el decir si puedo estar cerca de mi casa, pues es una oportunidad que también es importante, entonces no solamente la profesional, sino también la personal, pones todo en la balanza y vas y te decides ¿no? Entonces sí fue importante el reto porque suponía no conocer el centro más que de referencias y un poco por fuera, la parte más externa del centro, pero, por otro lado, no tienes un equipo directivo en el que apoyarte porque había una jefe de estudios y una secretaria en el centro, que la jefe de estudios no quería estar y la secretaria, sí, era una persona encantadora, muy comprometida y realmente fuimos las dos las que tiramos del centro el primer año. Y luego, al año siguiente ya sí que elegí, ya mi equipo directivo. Se mantuvo esta secretaria que era súper competente y sí que elegí a mi jefe de estudios del equipo, que realmente es con la que estuve ya los otros once años, así que de maravilla.

¿Y el primer proyecto entiendo que sería con dificultades, quiero decir que...?

D5: Era un poco intuitivo, a ver, yo el centro lo conozco pues por la zona geográfica, por el tipo de población y por el contexto socioeducativo y socioeconómico de la zona y tal, pero el proyecto era más de intenciones, de decir, a ver, es un centro por hacer, porque hasta físicamente el centro estaba en plena construcción. La parte de Infantil ya funcionaba, pero la parte de Primaria había que empezar a gestionar todo tipo de cosas, desde profesorado a mobiliario, a instalaciones, todo, y como no dejó de crecer, pues sí, seguimos con obras, con instalaciones y con problemas. Entonces había que lidiar un poco con distintos frentes, por un lado, la asociación de padres, que era un poco como la fundadora del colegio, como esto lo hemos conseguido porque hemos estado en barracones porque ahora es nuestro centro... entonces había que estar un poco con ellos, lógicamente lo mejor posible, pues porque la comunidad educativa es una parte muy importante a la hora de desarrollar cualquier proyecto, pero al mismo tiempo marcar también la diferencia entre lo que es apoyar y lo que es entrometerse en el trabajo del profesorado. Ese equilibrio al principio costó, pero bueno.

¿Y cuáles eran, digamos, los puntos fuertes del proyecto en el segundo y tercer caso?



D5: El punto fuerte era el equipo, el equipo humano, para mí es el fundamental. En el momento en que ya, en el segundo año ya constituimos un equipo, un equipo de verdad, un equipo directivo, con una jefe de estudios que, en ese caso, por ejemplo, yo, yo mi especialidad, Educación Infantil y Primaria, y mi experiencia eran los dos campos, Infantil y Primaria, sí que tuve muy claro que la jefe de estudios tenía que ser de otra rama educativa, pues porque tienen que complementar muy bien esta parte. Entonces ella era de Idioma de inglés. Y luego, cuando el equipo se completó con el secretario, también era una persona de Primaria. Entonces para mí el punto fuerte siempre es el equipo. Por un lado, el equipo directivo, que tiene que estar muy cohesionado, tener muy claro lo que quiere para ese centro, y luego el equipo humano, de profesorado y de los padres, la parte de la Asociación de Padres y Madres también es fundamental.

¿Y entre los objetivos del proyecto, cuáles eran?

D5: Nuestro objetivo era tener muy claro el potencial del alumnado, en la zona donde estábamos es muy rico, con lo cual el apoyo que vas a tener de los padres y de todo, también es muy rico. ¿Qué quiere decir esto? Que todos los proyectos que tú te planteas bien presentados, bien explicados a la comunidad educativa, se podían llevar adelante. De esta forma, nos marcamos proyectos, por ejemplo, en el tema convenios, en el tema de enseñar a los chicos todo el tema de bilingüismo, pero no descontextualizados, sino contextualizando en que es una necesidad a nivel europeo internacional de que aprendamos un idioma y lo podían ver, pues con experiencias de otros centros, tanto el profesorado como el alumnado. Entonces el puntal de, por ejemplo, del bilingüismo en cuanto a convenios y todo eso, es muy importante.

¿Era British el centro?

D5: Sí, en ese momento le llamaban el CILE, no sé cuántos y tal, pero British no, British el del principio, no, nunca se le ofreció la posibilidad. Entonces, fue un poco intentar mejorar en todos los aspectos que tú considerabas que había que hacerlo, pero con un poco de autogestión. Que yo creo que en eso la Administración falla bastante. Porque lo mismo nos pasó con el tema de altas capacidades, también vimos que teníamos un alumnado con un potencial, un alumnado importante y que también había que desarrollar ese campo de forma que la Administración sacó fuera, a dedo, en cuatro o cinco centros para ofrecerles lo de altas capacidades. En el nuestro ni nos lo ofreció, ni nos dio opción a participar aun habiéndolo pedido. ¿Qué hicimos? Pues por nuestra cuenta sacar horas de apoyo para poder apoyar a este alumnado y hacer un proyecto de altas capacidades para ese alumnado en concreto. Y lo mismo, por ejemplo, agrupaciones escolares, también nos metimos en proyectos porque hay profesorado al que el tema de la lengua extranjera, de inglés o francés, pues no le apetece, ni le gusta, ni está preparado, pero sí que le gustaba, por ejemplo, participar y conocer proyectos que se están haciendo en otras comunidades autónomas, entonces nos metimos en proyectos de agrupaciones escolares que nos parecía muy rico para conocer otras experiencias que se estaban desarrollando a nivel de España. Y participamos durante tres años en experiencias, pues con distintas comunidades autónomas en las que participa tanto el profesorado como el alumnado. Entonces para mí la formación del profesorado es un puntal fundamental. Y el cohesionar en función de eso también, pues un grupo importante, y lo mismo hacíamos, pues seminarios dentro del centro, tanto de informática, por ejemplo, que lo llevaba yo, con el tema de *Ramón y Cajal*, y bueno, con los distintos nombres que han ido teniendo a lo largo de tantos años. Pero esa parte también me parecía muy importante. Había una profesora que también se ofreció al principio, pero luego cambió de centro y entonces ya lo cogí para que no se quedase esa parte sin atender. Entonces, dinamizar la parte de formación tanto de informática educativa, como distintas experiencias y aplicaciones



y herramientas que podíamos utilizar para la formación del profesorado y del alumnado, pero al mismo tiempo, como equipo directivo, buscar la dotación para que eso estuviera en el centro, que esa parte también es muy importante. Entonces ahí buscábamos hasta debajo de las piedras donde hiciera falta, en editoriales, en la administración, con veinte proyectos a los que te podías presentar y te daban alguna dotación... La cosa era, pues, dinamizar al máximo todos los aspectos que pudieras para la mejora del colegio.

¿Tú crees que tenías una formación adecuada para afrontar las responsabilidades de la dirección?

D5: A ver, yo había hecho el curso de formación de directores, sí, la habilitación la tenía, aunque habilitación de esas maneras porque el curso que yo recibí de formación de directores dejaba mucho que desear. Era un curso totalmente teórico impartido por inspectores. En ningún momento nadie, ningún director de ningún centro ni ningún equipo directivo nos dio parte de esa formación, con lo cual era totalmente teórica. La parte que yo sí que tenía era la parte de la experiencia, como te he dicho, de estar cuatro años de secretaria de un centro que sin la cual nunca jamás me hubiera permitido ni pensar en ir a un equipo directivo, porque yo creo que nadie debería acceder a esa dirección sin haber pasado por otros compromisos anteriores en el centro. Es muy importante ver el centro desde todas las partes, como coordinador, como parte del equipo directivo, y luego bien, plantéate acceder a una dirección, pero directamente yo no se lo aconsejaría a nadie.

O sea, que tú valoras como más positiva la experiencia previa de secretaria dentro de un equipo directivo

D5: Exacto. La experiencia previa, fundamental, sí, sí, de un equipo. Además, que funcionaba muy bien donde estaba yo antes. Y luego la parte de formación, a ver, yo soy licenciada en pedagogía también. He intentado siempre toda la vida estudiar y formarme todo lo que he podido, pues con otras especialidades, estuve también cinco años en un centro de profesores como asesora entonces, y tres años en la UNED también dando el curso de especialización de Infantil. Entonces la formación sí que me parece fundamental y, de hecho, siempre he abogado porque debería haber una formación obligatoria para todo el profesorado, independientemente de sexenios o quinquenios o lo que quieras, yo creo que es nuestra obligación y también obligación de la Administración proporcionarla, lógicamente en un horario y en unas condiciones de trabajo adecuadas.

¿El curso de formación actual no lo has hecho?

D5: El actual no, pero estuve con mi compañera, con la jefe de estudios, impartiendo el curso de formación de equipos directivos, porque el primer año me solicitó un inspector que por favor diese una serie de charlas en el curso de directores. Siempre habíamos tenido reuniones y tal con este inspector y siempre le había dicho la falta precisamente de experiencias reales cuando yo hice el curso de formación. Entonces a partir de ahí me pidió si podía dar pues la parte de organización escolar, dar yo una serie de ponencias. El primer año lo di yo sola, pero después le dije que no tenía sentido, que yo quería que esas ponencias las diéramos la jefe de estudios y yo y las diéramos en mi centro. De forma que cuando tocaba dar esa parte de directores, pues estuvimos siete u ocho años dándola, venían a nuestro centro y les explicábamos por un lado esta parte, proporcionándoles también todos los materiales que teníamos en un pen drive y al mismo tiempo enseñándoles en vivo pues como de verdad organizábamos en secretaría esto, organizábamos la jefatura esto, los horarios así, es decir, unas vivencias que les podía ser mucho



más útiles que la parte teórica que les pudiéramos dar, entonces esa parte yo creo que no sé si la siguen haciendo, pero esa parte era muy importante, que vieran centros, igual que se accede a agrupaciones escolares, que íbamos a ver experiencias didácticas, deberían ser experiencias de todo tipo de equipos directivos, donde tú te enriqueces y al mismo tiempo conectas unos con otros para llevar adelante un proyecto.

Creo que ahora hay dos días que asisten a un centro, están dos días. No es mucho, pero algo es algo. Haz una valoración de la experiencia, es decir, estar 12 años en la dirección. ¿Cómo lo ves?

D5: A mí me parece una experiencia muy enriquecedora, mucho, y yo creo que a todos los docentes les recomendaría algún tipo de compromiso al nivel que sea, tanto de una coordinación o de... no se ve nunca la escuela de la misma manera, estando tú solo como maestro, con tu aula, con tus alumnos, con... que, trabajando en equipo, y trabajando en equipo pues para integrar a toda una comunidad educativa. Entonces la experiencia es muy enriquecedora. Tiene la parte negativa, yo la pondría porque lógicamente también tiene su parte negativa en que, en la escuela, por ejemplo, en las, en los centros educativos, eres el jefe de alguna forma, el director de un personal que no siempre depende de ti en absoluto, o sea, depende de ti a la hora de organizar, pero no depende de ti más que de eso. Por ejemplo, llegamos a contar que el equipo directivo tenía 75 personas trabajando en el Centro y realmente había cosas que se te escapaban completamente, los conserjes, por ejemplo, oficiales de mantenimiento, que ni mantenían, ni dependían de que a lo mejor tú pudieras decirle a uno, oye mira, eres un inútil absoluto, no trabajas lo más mínimo, estás todo el día comiendo pipas y mirando la puerta o mirando el móvil o el ordenador y no, y esto no puede ser... entonces una persona que puede estar en otro trabajo, pero en este no. O cómo tratas a un abuelo que viene a decir algo de su nieto, o que viene a traerlo, pues este tipo de personas no pueden estar, entonces esa impotencia de decir, a ver, es que estas personas no pueden estar aquí trabajando y sin embargo me lo tengo que tragar, pues porque dependen del Ayuntamiento y tienen que estar aquí. Lo mismo pasaba a veces con monitoras de comedor o monitores que veías que tenían problemas con niños, que la empresa... pues te costaba mucho el que llegara a valorar que esa persona no era la más adecuada para estar desarrollando ese trabajo, entonces ese desgaste es tremendo. El otro desgaste a nivel educativo y de echar muchas horas que todos lo sabemos, de intentar hacerlo bien, es que cuentas con ello, quiero decir, que cuando tu accedes a la dirección de un centro, cuenta que tu vida personal se va a resentir, en el sentido de que tienes que echar muchas horas y que la escuela la tienes las 24 horas en la cabeza y los problemas pues surgen. Y ahora, por ejemplo, ha surgido el problema de la pandemia estos años, pero en nuestro centro, por ejemplo, surgió también un problema de salud al principio de estar yo, creo que hubo que gestionarlo también e incluso llegar a cerrar el centro durante una semana por parte de Salud y todas esas cosas, pues sabes que problemas va a haber y que entre todos... Yo lo que digo que yo no estuve de directora, yo estuve de equipo directivo, y éramos tres para todo, entonces para mí es lo más enriquecedor, el trabajar de verdad en equipo. Y luego lo que me parece fatal es que, en un equipo directivo, por ejemplo, no esté compensada la parte económica entre directores y jefes de estudios y secretarios de una forma más equilibrada. Yo creo que también se comprometerían más a la hora de, entre todos, llevar adelante un proyecto. De esta forma se ve un poco la cabeza física, la dirección, y el resto son como sus acólitos y eso no es un equipo.



¿Para la toma de decisiones te sentías con suficiente autonomía? quiero decir, que a veces decimos aquello de la autonomía de centros, pero luego la realidad no sé si es exactamente así, es decir, ¿tú tenías realmente capacidad de decisión en el centro?

D5: A ver, por tenerla, la podías haber tenido, pero mi forma de ser y de trabajar era más consensuar que imponer, entonces en cuanto que intentábamos llegar a un consenso, a la hora de plantear un proyecto, por ejemplo, nuevo para el centro o de realizar alguna actividad del tipo que fuera, sí que lo buscábamos a nivel de consenso educativo, sobre todo hablar las cosas en el claustro, intentar ver pros y contras y llegar a una votación si era necesario. Y eso más que imponer, porque yo creo que no va a ningún sitio el imponer, Por posibilidad de hacerlo, pues lógicamente en un momento dado sí que puedes llegar a esa posición, pero yo creo que no va a ningún sitio.

¿Por quién te sentías más valorada, reconocida, en tu tarea en tu entorno?

D5: A ver, yo creo que sobre todo en eso, en esa capacidad del liderazgo, pero al mismo tiempo no autoritario. Por otra parte, a lo mejor si yo hubiera sido más autoritaria, a lo mejor aún seguiría en el cargo y eso, pero en el momento en el que hubo, a partir de esa época, ya en la que veíamos el equipo directivo que había otras personas con otras visiones, con otras capacidades, otras ganas de... de ponerse a hacer lo que nosotros estábamos haciendo, pues valoramos la retirada y decir, bueno, pues es el momento de dejar paso a otros, que también me parece importante, pero no, no sé, mi forma de ser no es imponer en ningún momento.

¿Y dificultades, encontrasteis a lo largo de los 12 años?

D5: Sí, muchas, de todo tipo, desde tener obras en el centro y verte el día 31 de julio que no han hecho más que los cimientos y tienes que meter ahí diez grupos de chavales, dices, ¿y ahora donde los metemos? Dificultades todas. Lo que te digo, empezar también con una especie de problemas de salud. Ahí que hubo que cerrar el centro o, pues problemas que ves en familias que no están a tu alcance resolver, pero que tienes que intervenir, problemas con profesores que a lo mejor te tienes que imponer como equipo directivo en un momento dado, sobre todo jefatura de estudios y dirección, pues para trazar una línea educativa que ves que no es la que está llevando adelante y en la que inspección a veces prefiere que no le des problemas, en lugar de intervenir directamente, o se fundamenta en cuestiones tan estúpidas como viene puntual, da las clases, se va puntual... Cuestiones que a lo mejor dices, es que yo no te estoy pidiendo que analices eso, que yo ya sé que viene puntual y se va puntual, pero el resto del tiempo no está dando las clases como debería darlas, está dándole a los padres mucho jabón, inflando notas de los niños sin hacer exámenes, sin corregirlos, sin... entonces son cuestiones que dices, a ver, es que te necesito ahora como inspector, que yo puedo llegar hasta aquí, pero necesito que tú hagas un poco más, entonces, en ese sentido sí que he tenido inspectores excelentes también, muy implicados pedagógicamente, con ganas de consensuar a nivel de todo el barrio, de todos los centros que llevaba y todo, pero esos cambios de inspección yo creo que a veces no son buenos, tanto cambio de inspección respecto al centro porque cuando llegas a trabajar a gusto, un proyecto entre todos, vuelta otra a cambiar.

¿Y qué lugar ocupaban todos los temas burocráticos, todo en general, el los directores y directoras?, ahora se suele hablar con frecuencia de que gran parte de la tarea es burocrática, ¿tú lo ves así?



D5: No, no, porque a ver, cuándo nos tocaba, en agosto ya empezábamos pues con tareas que no se le podía llamar burocráticas, son organización escolar. Entonces, preparar horarios, preparar proyectos, ver cómo están determinados temas o ver cómo están unas obras que tienen que acabar o todo eso es organización escolar, que es necesaria para comenzar el curso. Una vez que comienzas el curso, esa organización escolar continúa con una PGA y con una serie de documentos que para, a nivel organizativo, son necesarios. Entonces tienes que ver cómo equilibras todo, cómo cuadras unos calendarios, cómo cuadras una serie de reuniones que es necesario planificar, lógicamente, ver qué coordinadores van a llevar determinados proyectos, hablar con ellos, ver las reuniones interciclos, cómo tienes... qué objetivos van a tener y cómo vas a desarrollar esas reuniones. Entonces, yo no le veo que eso sea burocracia, eso es parte de la propia organización. Que te lleva tiempo de preparar una serie de documentos que tienes que elaborar y que tienes que enviar, que en muchos casos pueden quedar o no en un cajón de alguien. No lo sé, pero yo creo que si los haces de verdad, con cabeza, con una visión de centro para que eso te sirva no solo con un equipo directivo, sino que sirva a toda la comunidad educativa, pues ya tiene un fundamento y una razón de ser. Si alguien hace ese tipo de papeles simplemente para enviarlos, pues nunca le servirán. Entonces, a partir de ahí esa burocracia continúa, pues cuando tú quieres presentar un proyecto para algo y te exigen una planificación o realizar el proyecto en papel o lo que sea. Pero es parte de la realidad, no es parte de la burocracia. Lo mismo con la memoria, cuando tú tienes la memoria educativa no deja de ser una reflexión del trabajo realizado durante todo el año y ver qué posibles mejoras planificas, o una detección de necesidades de formación de profesorado para el curso siguiente, no sé, hablamos de burocracia de forma muy general, pero si empezamos a quitar lo que sería propiamente del trabajo pedagógico a lo mejor burocracia se queda en muy poco. Sí que como equipo directivo, la parte, por ejemplo, de secretaría, de la función del secretario en sí y de lo que eso repercute en la dirección del centro en cuanto a llevar el comedor escolar, esa parte yo creo es una parte muy tediosa y que deberían implicarse pues los administrativos de los centros de alguna forma, son los que deberían llevar ese peso porque ellos sí que tiene una preparación en temas económicos y tal y son los que deberían llevar ese peso con más razón y sí hacen falta los administrativos, los administrativos, porque se queda muy cojo en la parte de equipo directivo, en cuanto que el secretario el 90% de su labor está para temas económicos del centro y yo creo que un secretario también tiene una parte dentro del equipo para desarrollar cualquier proyecto o cualquier actividad, también es una parte importante.

Hablamos ahora del estilo directivo, ¿cómo planteabas tu liderazgo dentro de tu equipo y durante todos aquellos años? ¿Qué estrategias, qué planteamiento...?

D5: Yo me planteé siempre que cualquier cuestión que preparásemos en el centro, cualquier reunión pedagógica que tuviésemos, lo primero la jefe de estudios y yo en todo momento planificábamos conjuntamente las reuniones que hubiera. En las reuniones de ciclo lógicamente no podíamos estar, pues porque no es necesario y además también es bueno dar libertad a los ciclos para que se organicen y para que eso... pero sí que buscábamos momentos en los que siempre estuviéramos las dos en las reuniones, por ejemplo, en todas las reuniones de evaluación era muy importante percibir cómo había ido, por ejemplo, el trimestre en cada uno de los ciclos y ver de qué forma para el siguiente trimestre podríamos intervenir como equipo directivo en aquellos elementos en los que había habido algún tipo de, o sea, era necesaria una mejora o podíamos intervenir en algún ciclo, pues en algún tema o con algunas familias o con algunas cuestiones en las que era necesario. Entonces, por una parte en eso, pero por otra parte en los claustros, la forma de trabajar siempre era intentar llevar, lo primero, proyectar o difundir en



papel al principio, pero después proyectar todo tipo de proyectos, desde PGA, intentar proyectarlas para que la gente... había gente que ni se la leía, la PGA, cuando llega a un claustro, vale, lo que no quita para que tú, como equipo, intentes que eso llegue a todo el claustro, independientemente de que se ha involucrado en leerla o de que se ha esforzado. Repasar objetivos, repasar un poco la organización. Lo mismo a la hora de recibir a profesorado nuevo, me parece fundamental el que tú hagas una acogida igual que haces una acogida de alumnado y de alumnado nuevo y le presentas pues el centro, las características, a las familias, intentas que el niño esté bien acogido. Yo creo que la parte del profesorado también es fundamental. Acogerla bien en el centro y que lo sienta parte también de él cuando llega. Entonces para eso tiene que haber también un liderazgo en ese sentido de decir, a ver, yo no soy el director que te va a decir lo que tienes que hacer. Yo soy el director que te va a enseñar lo que hacemos aquí, que todos somos parte importante y que todos tenemos que colaborar en ello y que si tienes una dificultad como equipo directivo vamos a estar aquí para ayudarte. Y también va a estar el coordinador de ciclo. Entonces, en ese sentido, yo creo siempre en un liderazgo compartido, de responsabilidades y también de respuesta, que cuando hay que dar una respuesta enérgica en algo que también lógicamente tienes que asumir tu responsabilidad como director o como jefe de estudios, pero que sepan también que pueden acudir a ti en cualquier momento yo creo que es más un liderazgo de confianza y de participación.

Generalmente, digamos que quien lidera un proyecto tiene una visión ¿Qué visión tenías, a dónde querías llevar al centro?

D5: El centro, yo creo que viendo la vista atrás, no es falsa modestia, pero lo conseguimos, no lo conseguí yo, lo conseguimos todos porque teníamos unas familias envidiables, de ganas de hacer cosas, de participar, de colaborar, un profesorado súper implicado en todo tipo de proyectos que se les ponía delante y, sobre todo, un equipo directivo muy cohesionado. Entonces, nuestra visión era mejorar el colegio en todos los sentidos. A nivel de bilingüismo, adelante venga, pero buscando ayuda, buscando formación, buscando... implicándonos los primeros, a nivel del resto de proyectos, igual, crear, por ejemplo, la educación infantil en el centro que fuera puntera tanto en la forma de dinamizar todo lo que se estaba haciendo, como de dotar de todo tipo de materiales y recursos para que eso saliera adelante, y luego a partir de una implicación directa, por ejemplo, yo no podía exigirle al profesorado que se metiera en proyectos informáticos o que utilizará las nuevas tecnologías sin ser yo la primera que supiera utilizarla y que me involucrase en conseguir recursos para hacerlo. Por ejemplo, los proyectos, los seminarios que hacíamos intentaba darlos. Eso suponía pues que fuera yo a las reuniones de Ramón y Cajal, que metiera muchísimas horas de formación personal en casa, de aprender pues a utilizar todo tipo de herramientas, recursos y de todo, para poder enseñarlas después a los demás. De esa forma introducimos las tablets en el centro, las pizarras digitales, los proyectores. Pero siendo el equipo el primero en dar ese paso también.

Antes has hablado de liderazgo compartido, ¿quiénes eran tus principales apoyos?

D5: Pues el apoyo primero y el pilar fundamental era la jefa de estudios y el secretario. El secretario porque era un poco el pilar que sostenía la infraestructura del colegio y nos dejaba hacer y nos ayudaba en todo lo necesario, pero era necesario muchas veces que él estuviera al pie del cañón para que nosotras pudiéramos meternos, yo con proyectos como te digo, de informática, de tal, de Infantil... hasta primaria, y la jefa de estudios en todo el tema, que fue una época muy dura para el tema de bilingüismo en el centro, en la que tenía que bregar de alguna forma, pues con profesorado muy en contra del bilingüismo o de meter más horas de idioma en el centro a



costa de, pues a veces, viendo la parte personal ¿no? Me van a quitar horas a mí de mi asignatura, no sé qué para meter más inglés para... Falta de convencimiento en ese sentido. Eso fue duro, pero el pilar fundamental era el equipo, pero también mucho profesorado del centro. No digo todo, porque con todo no se puede contar y hay gente que mira hacia otro lado cuando le pides ayuda o le pides trabajar un poquito más, eso todos lo sabemos. Pero había gente muy implicada a la que le decías, oye, este año vamos a plantearnos un proyecto, el de agrupaciones escolares, por ejemplo, necesitamos una persona que lo coordine. Porque además yo creo que no puede recaer todo solo sobre el equipo directivo. Uno se tiene que sentir implicado para poder luego participar. Entonces pues una persona coordinaba lo de agrupaciones, otra persona a lo mejor dinamizaba pues en la parte de educación física o la parte de otros proyectos. Otra llevaba el huerto escolar, otra... eso lo establecíamos siempre en septiembre de forma que en la PGA quedaba recogido. El coordinador de biblioteca, o coordinador de huerto escolar, de eso, de agrupaciones escolares, de determinados proyectos y esos coordinadores dinamizaban un poco a nivel de centro. Sí que procurábamos, pues echarles una mano en esas reuniones para que no se sintieran tan poco solos, porque a veces era un poco ingrato. Entonces, era necesario también apoyar.

Te apunto algunos temas a ver qué te parece, si te parece un poco para que valores la importancia de cada uno desde el punto de vista de la dirección, ¿no? innovación, convivencia, compromiso, colaboración, negociación, participación, mejora de resultados... de todos estos temas, ¿cuáles te parecen esenciales, o crees que, en tu acción directiva, fueron, digamos, los más importantes?

D5: Es que serían todos, sí, porque todos los que has ido diciendo, innovación, a ver la palabra innovación está muy manida. Yo siempre parto de mejora, me gusta más la mejora que la innovación porque en función de esos resultados que tú analizas, vas viendo dónde tienes que mejorar y qué necesitas para mejorar. Muchas veces aspectos innovadores, el introducir recursos nuevos o tal, pero a veces no son cuestión de innovación, a veces es cuestión de reflexionar sobre lo que estás haciendo, cómo lo haces e intentar simplemente mejorarlo. Y seguir utilizando cosas que siempre te han funcionado, seguir empleándolas, pero a lo mejor introduciendo otros recursos diferentes o tal. El tema de convivencia desde un equipo directivo a mí me parece fundamental. La convivencia del centro es muy importante. Si eso se dinamiza pues con reuniones pedagógicas, pero al mismo tiempo con reuniones más distendidas en las que celebras unos cumpleaños, o reuniones de otro tipo en las que cohesionas el grupo y sabes que, con determinadas personas, como digo, la pena es que no sean todos, pero con determinadas personas vas a poder contar para muchas cosas. Entonces, esa cohesión también es muy importante, esa convivencia. Y luego con la parte de asociaciones de padres y madres, que es difícil, a veces, pero si tú logras que vean que el equipo directivo no es su enemigo en absoluto, sino que es quien va a dinamizar y quien más está por la labor de mejorar la educación de sus hijos, pues lógicamente también es necesaria, y no sé cuál has dicho.

Pues colaboración, participación...

D5: Sí, la participación yo creo que es importante y es de la que adolecen, a lo mejor, muchos equipos directivos que ves desde fuera. Ves centros en los que esa participación se ha perdido, hay un liderazgo muy dictatorial, y entonces la gente se va hacia atrás, en lugar de colaborar, de abrirse, de tal, se repliega en su clase y se queda en la no participación ni involucrarse en proyectos comunes, pues porque de alguna forma se sienten atacados ante cualquier cosa que plantean, y eso yo creo que perjudica notablemente a la dinámica general de un colegio.



¿Qué competencias crees que facilitan la tarea de un director, qué competencias debería poseer un director o directora de un centro de carácter... pensadas para liderar un proyecto?

D5: Yo creo que la formación es fundamental. No solo la formación como equipos directivos, los cursos estos de equipo directivo, sino la formación previa de decir a ver que sea una persona que ha estado haciendo cursos, se le han visto unas ganas de innovar, una capacidad pues de conectar con otras personas y participar en un congreso, no sé, en la vida de verdad de la escuela, pero fuera de la escuela también. Entonces que sea una persona socialmente activa, porque si tú vas a ir con la idea solamente de pensar en tu asignatura, en tu área y ver un poco como los burros con orejas, así de frente, difícilmente vas a ver todas las necesidades que tenga. Es necesario también ser un poco empático y ponerte “en el lugar de” porque muchas veces sí que es verdad que a lo mejor pues las ganas de hacer cosas nos podían llevar al equipo directivo nuestro a plantearnos grandes proyectos o grandes cosas y a lo mejor aterrizabas en esa realidad, pues al hablar con otros compañeros y ver que, a lo mejor en ese momento, pues no era posible desarrollar ese proyecto y te tenías que ceñir a algo más sencillo, algo más asequible. Entonces, esa capacidad de empatía también es fundamental. Y luego yo creo que, como equipo directivo, no debería ser nunca un equipo directivo en el que todas las personas sean de la misma especialidad. Yo creo que es un error muy grande el no tener esa capacidad en un equipo de diferenciar, pues, de analizar la educación desde distintas áreas. Si todos son de una especialidad, están viendo muy sesgada la capacidad de entender por qué se plantean determinados proyectos o por qué se realiza una actividad de un tipo, o porque se hacen unas cosas y no otras. No sé, yo creo que es importante, y la formación es fundamental. Hay equipos directivos que han accedido a la dirección y veías que en el apartado formación tenían cero puntos.

Ya has hablado de tu relación con el equipo directivo, que para ti era fundamental. Con el resto de los compañeros ¿cómo era la relación e incluso cómo se cuida esa relación?

D5: Desde mi punto de vista, la relación era buena, cordial y agradable, y siempre tenías algún enfrentamiento con algún determinado profesor que muchas veces no eran enfrentamientos directos o de exponer por qué estaban en desacuerdo con determinadas cosas, sino simplemente te enterabas después de que estaban pues malmetiendo con algún tema o alguna cuestión, o a lo mejor planteabas la PGA... Sí que recuerdo algo muy curioso que planteábamos a lo mejor en el claustro, la votación de la PGA, entonces se votaba para aprobarla en el claustro de profesores, y había una persona que siempre votaba en contra. Si estábamos 40 profes, pues 39 sí y uno no. Y decías, bueno, pues expón el por qué, pero no decía nunca el por qué. Entonces ese tipo de cosas es las que decías, a ver, exprésate, qué es lo que hay mal, dónde podemos mejorar, donde no sé... yo creo que era la parte que más te dolía, no decías bueno, pues si se puede gestionar hablando y ver dónde se puede mejorar ¿por qué no lo hablamos? ¿no? Pero en general yo creo que la actitud con el profesorado era cordial y había buen ambiente, por lo menos buen ambiente de trabajo, que luego con unos te vas a tomar una caña y con otros no, pues es que es la vida misma, eso es así.

¿Y las relaciones con las familias?

D5: Con las familias, pues los inicios fueron duros porque parecen que eran los fundadores del colegio y sentían que ellos tenían que meterse por las clases, por los despachos, por todo, a cualquier hora y en cualquier momento, y hubo que pararles un poco los pies en ese sentido, decir, a ver, nosotros estamos aquí todos para trabajar, pero cuando estamos trabajando no



podéis irrumpir en nuestro trabajo, sino pedir una hora o hablamos en una reunión, o establecemos quincenalmente o semanalmente una serie de reuniones, pero esto hay que organizarlo. No puede ser esta irrupción continua. Entonces les costó un poco entender que la dinámica empezaba a cambiar, que no podía ser esa la que habían llevado durante esos años. Y a partir de ahí las AMPAS que fueron entrando eran más colaboradoras y sí, que sí, que la dinámica fue muy buena. Como las AMPAS, por un lado, hubo un poco de todo, también gente que venía con sus proyectos de fiestas y festejos, sin pensar en que todo eso debía estar recogido pues en una planificación y en un por qué se hace esta fiesta, no sin más venir y nos metemos y hacemos una chocolatada, ponemos todo el centro patas arriba y sin más, pues hombre, a lo mejor esa chocolatada puede ser a las cinco de la tarde y durante el horario escolar puede haber otras... otra serie de actividades pues más didácticas o de otro tipo. Entonces esas negociaciones, a veces, costaban, pero luego por otro lado con las familias, en el "tú a tú", yo siempre las he valorado muchísimo porque había el 99% de las familias o el 100% era gente que cuando las recibías y eso, sí que lo cuidaba mucho, el que cualquier familia que llamase pues para hablar conmigo en cualquier momento o con la jefe de estudios, lo mismo tuviese en su tiempo y su espacio y se les dedicase atención y se les escuchara, yo creo que es fundamental y no tengo queja en absoluto de ninguna familia. Sí que veías, pues a lo mejor cuestiones en las que desgraciadamente, pues podían mejorar tanto en la labor con sus hijos, determinadas actitudes, pero como todos, todos tenemos que mejorar, ¿no? Pero muy buena, muy buena relación.

¿La participación del alumnado en el centro?

D5. El centro, como te digo, era privilegiado, y era privilegiado respecto a otros centros, a lo mejor incluso de la zona. Entonces, un alumnado que no tiene problemas en general, ni sociales, ni económicos, que viene normalmente al centro, que no hay absentismo o que... pues es un alumnado que realmente era un potencial que tenías que sacar y su participación siempre has contado con la de sus familias y con los chavales también.

¿Con el ayuntamiento, con el la Junta de distrito...?

D5: Con la Junta de distrito teníamos relación, pero eso con el Ayuntamiento hubo que tener bastante relación por cuestiones, por un lado, con los oficiales de mantenimiento, que yo creo que es un tema sangrante para muchos centros, pues porque no tienen la implicación que deberían tener, y que son personas como muy ajenas al centro y que tienes que contar con la buena voluntad de la persona que está. Sí que hemos tenido algunos excepcionales, de buenos, geniales, pero porque esos son geniales estuvieran donde estuvieran. Bueno, y uno de ellos, unos de ellos llegaron a exponernos un folio con diez ítems porque esas eran sus funciones y a partir de ahí no les pidieras ninguna. Y estábamos cargando la jefa de estudios y yo mesas para montar aulas y cargándolas, poniéndolas y eso porque el señor no entraba en sus funciones el echarnos una mano, ya no digo montarlas, ni echar una mano, o que vieras desperfectos por el colegio y entonces no podía hacerlos o ese tipo de cosas. Entonces, con el Ayuntamiento, esas cuestiones sí, y luego por otro lado, pues por ejemplo crearon un centro deportivo al lado y sí que hubo que gestionar con el ayuntamiento el uso por parte del colegio, hubo que demostrarles a partir de la legislación que, por ley, teníamos que tener un uso en periodo educativo y que nos tenían que dejar el acceso al centro, al centro deportivo y este tipo de cosas sí que hubo que gestionar con el ayuntamiento. Sí que era un tira y afloja ¿no? Pero bueno, parte de lo que toca.

¿Y la relación con la Administración, entendida la Administración como Servicio Provincial, Direcciones Generales, el Departamento...?



D5: A ver, cuándo ha habido algún tipo de problema, sí que llamabas y los tenías, eso es cierto, pero la parte de negociación de cupos, plantillas, todo eso, a mí me parecía un mercado persa, vamos, tremendo. Eso era como... meterte ahí en el centro de Marruecos, tremendo y vergonzoso. No me gustaba en absoluto eso de tener que ir en mayo, junio a negociar la plantilla, el cupo para el año siguiente y dame este profesor, y eso, y necesitamos estos porque son estas horas, teniendo que demostrar que esa necesidad estaba en el centro cuando sabes realmente... tantos alumnos tienes, tantos profesores... En tiempos había un BOA o un BOE incluso, con una red de plantillas en función de las unidades, y tú sabías qué plantilla tenías y qué necesidades. Luego todo aquello, pues entiendo que por problemas económicos y el tira y afloja está siempre, había que ir a negociar aquellos cupos que te faltaban. Entonces aquello me parecía infame, el tener que andar con este tipo de cuestiones, cuando lo lógico es que estuviese todo abiertamente, muy claro a sindicatos, a profesores, a equipos directivos, a todos, decir, a ver, tienes este alumnado, tienes este profesorado y te corresponde esto y se ha acabado. Algo más objetivo y más ecuánime.

Fuera del cupo y plantillas, ¿las relaciones...?

D5: No, la relación era correcta. Si la relación era correcta y, como te digo cuando había algún problema del tipo que fuera yo siempre he tenido apoyo tanto de directores provinciales como de... si ha sido necesario, de la Dirección General, con los inspectores, lo mismo, inspectores pues más implicados, otros menos, pero en general, bien.

Pasamos a valorar los incentivos, los incentivos que tienes como directora. ¿Cómo los ves? ¿Los incentivos económicos, las puntuaciones, te parecen justos, adecuados?

D5: A ver, como directora, del incentivo que teníamos, pues bueno, estaba bien en aquel momento. Yo lo veía bien, correcto e incluso lo de que permaneciera la consolidación esta, a partir de los años y tal, me parece que fue un logro importante. Lo que no me parece correcto ya, es que no tengan la parte proporcional tanto el secretario como el jefe de estudios, y que también se les consolide la parte económica. Yo creo que eso es un agravio comparativo y que lleva pues a que mucha gente no se quiera tampoco involucrar o implicar. Entonces esa parte me parece que desde luego es mejorable. Y la parte de puntuación pues no sé ahora cómo estará. Yo claro, en el momento que accedí, ya no hice mucho caso a las puntuaciones, pero bueno, no sé cómo estará. Es como todo, llegas a un tope y a partir de ahí pues te da igual estar los años que estés y ya no tienes una puntuación extra de algún tipo.

Lo has dicho, pero sabes perfectamente que hay un porcentaje muy elevado de directores que son nombrados por la administración con carácter extraordinario porque no hay candidatos, porque no se presenta. ¿Cómo ves esto, qué haría falta para que la gente se animará o se presentará?

D5: Yo creo que en muchos casos... lo que hablas con compañeros y lo que echa para atrás no es tanto la Administración, no tanto lo que se van a encontrar, que todavía no lo saben, porque si no han estado nunca de equipo directivo no saben todavía lo que se van a encontrar, que es mucho. Pero yo creo que ya más que eso es el decir "yo vivo muy bien como maestro en mi aula, con mis proyectos, con mis cosas, ¿qué necesidad tengo de complicarme la vida cuando sé que a veces el mismo compañero me va a estar poniendo zancadillas?". O va a estar en lugar de facilitar la labor, va a estar entorpeciendo lo que yo proponga, lo que yo haga. Entonces, yo creo que en los centros lo que falta es esa capacidad de hacer equipo, de pensar en que todos somos muy importantes y todos en un momento dado tenemos que colaborar en ser coordinadores,



en ser parte del equipo directivo, en ser... Que fuera algo un poco más rotatorio, es decir, tú vas a estar estos cuatro años, pero es que después va a venir otro, y después va a venir otro... No sé, esa capacidad de involucrar a todo el mundo en algo. Pero la misma sociedad yo creo que no está por esta labor, es decir, a ver, es que no participo ni en la comunidad de vecinos, ni participo... ni voy a votar si quiera... no voy ni a echar el voto que mira que te cuesta poco esfuerzo. Entonces tenemos que cambiar el chip, de involucrarnos socialmente y el ser equipo directivo es una forma de involucrarte en mejorar la labor educativa. Se habla mucho por detrás, pero a la hora de la verdad no quieres poner parte de ti para mejorarlo.

¿Algún tipo de incentivo más?

D5: También debería estar más el incentivo económico, podría atraer a gente a participar en ello, pero sobre todo el incentivo de puntos también, de decir, a ver, tú vas a estar de equipo y vas a tener pues un extra de puntuación que también es importante.

Bueno, pues no sé, si no se te ocurre ninguna cosa más, si crees que alguna cosa que no has dicho que te parezca importante...

D5: No sé... si pongo en una balanza la experiencia lo volvería a hacer, sin duda, porque con la ilusión con la que me empujaron de alguna manera, “venga, preséntate, que ha quedado un cole que puedes presentarte en Zaragoza...”. El mismo director que tenía yo allí en el pueblo también me animó, venga que lo puedes hacer y luego tuve su apoyo durante los primeros años. Cualquier duda, cualquier problema que tenía, los tenía a ellos detrás, tanto al jefe de estudios como al director.

Yo recuerdo que tú participaste en un programa, que era como de acompañamiento a directores noveles. No hemos hablado de esto, pero creo que sería interesante.

D5: Era un poco lo de la recepción de nuestro centro de esta parte de organización escolar y al mismo tiempo les ayudábamos en ese acompañamiento. Teníamos que corregirles también proyectos y corregirles, entre comillas, revisarlo con ellos, a ver el proyecto y ver dónde podían mejorar. Entonces, a partir de ahí, el contacto con ellos era muy rico y cualquier cuestión que necesitaban nos llamaban y acudían y venían y tal, y en alguna charla nos tocó hablar, sí a mí o a [nombre de la jefa de estudios], incluso, la jefa de estudios.

Y aquello funcionaba bien, ¿tenía buen resultado? Quiero decir ¿la gente estaba contenta, se sentía más apoyada...?

D5: A ver, yo creo que sí, porque en cualquier momento te llamaban, ellos tenían la confianza de decir, oye, ¿que esto cómo lo hacéis? O mándame, pues el consejo escolar, por ejemplo, que era una serie de papeles tediosos. Nosotras lo informatizamos y se lo enviábamos. Oye, toma, que así no los tienes que hacer, o, oye, tenemos este problema, ¿cómo lo afrontamos? Yo creo que esa tutorización por parte de directores que llevan ya años, es importante y eso sí que deberían tener, igual que buscas un tutor cuando estás haciendo prácticas de magisterio, pues un tutor que tutorice a un equipo directivo nuevo, a un director, por ejemplo, puede venir muy bien, gente que, de verdad, con experiencia y tal. ¿Qué pasa? pues que también eso deberían incentivarlo, es decir, no puede ser que sea más trabajo para un director nuevo.

¿Con cuántas personas hacíais esa función?

D5: Estábamos dos, la jefa de estudios y yo.



¿Y cuántos directores nuevos?

D5: Pues es que cada año igual había 20, es que al principio venían solo directores entonces a lo mejor eran 15, 16, 18, pero luego ya venían incluso directores y jefes de estudios en las sesiones estas, sí, entonces estuvimos lo menos siete años haciendo esta labor.

Es curioso que no se extendiera, viendo que era una función interesante, que no se estableciera ya de una manera fija, ¿no? De hecho, es algunas entrevistas el tema de la mentoría, tutoría... pues sale con cierta frecuencia. Sin embargo, no sé, parece algo extraño...

D5: La idea surgió, como te digo, porque un inspector me dijo que, si podía participar en eso, en ayudarles en esa parte de esa ponencia y yo le dije, sí, pero en mi colegio. Entonces, a raíz de ahí es cuando le explique la necesidad de, a ver, es que tú no puedes enseñar algo sobre el papel sin más, lo importante es que lo vean, que vean cómo está, porque en un colegio se aprende de muchas cosas, viendo lo que tú tienes por las paredes, cómo has organizado ese armario, que le saques la parte de gestión económica y vean eso, que vean las entradas y salidas de documentos. Algo tan sencillo y tan importante, que vean cómo redactas un saluda, un oficio, cosas que nadie les ha enseñado. Entonces no puedes poner a alguien a dirigir un centro porque luego te encuentras lo que te encuentras, que te manda un director de un centro, que te manda un documento y no tiene ni membrete, ni tiene un mínimo de cuadratura por ningún lado. Entonces, hay cosas que yo creo que te las tienen que enseñar. Y luego, por ejemplo, ahora en los CRAs que haya, pues cada año cambie el equipo directivo o cambie el director o eso pues porque la movilidad es tremenda. Si eso estuviera bien incentivado aguantarían unos años, tanto a nivel de interinos que podrían aguantarlo, decir, a ver, yo quiero este centro, soy interino, pero a lo mejor me interesa estar tres años seguidos en este centro y que me mantengan esta posibilidad y yo ejerceré de director y ya pues que te den los puntos después para lo que sea ¿no? Pero consolida un poco eso, ese aprendizaje y esas ganas de hacer las cosas porque es que tanto cambio lo estamos viendo diariamente y falta formación, falta formación en gente que dices es que no saben ni escribir, que no saben lo que te digo ni mandarte a veces, ni un Saluda.

¿Cómo verías, por ejemplo, se me ocurre ahora el tema de un Máster o de algún tipo de formación específica de carácter universitario dirigido a directores? En lugar de una formación de 140 horas, hacer algo más más amplio...

D5: Hombre, eso hubo en su momento, cuando yo hice las prácticas de magisterio hace mil años ya, el director que yo tenía en ese centro educativo era un director de carrera que se llamaba, el director, y el resto eran los profesores, pero yo con esa persona aprendí muchísimo, porque realmente ese hombre tenía una formación muy sólida. Entonces a lo mejor sí que sería cuestión de plantearlo. ¿Cómo un Máster? Pues no creo que tuviese mucha aceptación por una razón, porque si encima de no querer ser director nadie, tienen que pagarse un máster y hacerlo aparte, pues yo creo que no. Tendría que ser algo propio de la Administración educativa que favoreciera estos estudios, este máster o como lo quieran llamar, pero que favoreciera estos estudios y que la gente tuviese esta esta oportunidad. A lo mejor el volver a ser los directores de carrera que había entonces, o ese tipo de incentivo podría ser, pero yo no creo tanto en la labor del director como en la labor del equipo directivo. Entonces, ahí fallaría algo si solo se promoviera la cabeza visible de un de un equipo.



Entrevista 6. Directora de un CEIP, preferente TEA, de la ciudad de Zaragoza. Experiencia: este es su primer curso y apenas lleva unos meses; anteriormente estuvo un curso de secretaria en un instituto. Número de alumnado, en torno a 625 y el número de profesorado se acerca a los 45. Entrevista el 15 de noviembre de 2022. D6/M/CEIP/U

Tú estás de directora desde el 1 de julio, o sea que este es tu primer curso. Experiencia anterior de dirección ¿no tienes?

D6: No tengo

¿Experiencia en equipo directivo?

D6: Un año de secretaria, pero en instituto, es distinto a un centro de Primaria.

¿El número de profesores que tienes aquí?

D6: Pues estamos en aproximadamente unos 44, oscila, pero sobre 44.

Vale ¿Y alumnado?

D6: Y alumnado, 440 alumnos aproximadamente, porque se están cayendo, hay un goteo constante de alumnado que se va.

[Al día siguiente llamó por teléfono para comentar que se había equivocado al decir el número de alumnado, que en realidad tenía en torno a los 625]

En torno a los 450, más o menos para hacernos una idea. Bueno, pues empezamos, ¿qué razones o qué circunstancias te llevan a presentarte a la dirección del centro?

D6: El vacío, eh, no había ninguna persona interesada en la dirección, la persona que estaba en el equipo directivo, pues estaba en comisión de servicios y había ido, pues prolongado su mandato durante dos años por la situación de pandemia. Entonces era un tema de conversación entre nosotros. Había compañeros que ya me habían animado, me veían con un perfil, pues que podría valer para ser directora de un centro y al final, pues entre nosotros fuimos hablando. Yo no quería presentarme sola, quería que hubiera un equipo directivo, un equipo, pues que las decisiones fueran un poco colegiadas, no unipersonal.

¿Presentaste entonces proyecto de dirección?

D6: Presenté un proyecto de dirección muy pensado ya desde septiembre. Un proyecto que yo cada paso que hacía pues lo iba comentando con mis compañeras, nos reuníamos, un poco, que siempre estaba apoyado, con el apoyo de dos compañeras para tener esa visión de forma conjunta, porque además somos tres perfiles totalmente distintos, entonces eso favorece mucho, a tener una visión de centro.

Cuando dices tres perfiles distintos, ¿tres perfiles profesionales?

D6: Exacto, yo soy profesora de Pedagogía Terapéutica, la secretaria tiene un perfil de bilingüismo, es BRIT, con, también muchos años de experiencia docente en este centro y la otra compañera tenía, es de Infantil, pero luego se pasó a francés en Primaria.



¿Y para formar el equipo, tuviste dificultad o desde el principio tus compañeras te respaldaron?

D6: No, no hubo problemas, ya me dijeron, si tú vas hacia adelante, vamos contigo. Y entonces eso anima mucho porque dices, es que vamos a estar, no solo una persona con su quebradero de cabeza, si no vamos a estar tres personas. Donde hay un momento bajo, donde tengas una duda es que lo vamos a hablar. Lo vamos a fundamentar y entonces eso tira mucho hacia adelante y, además, el apoyo también de los compañeros, también por detrás.

¿Tus compañeras tenían experiencia?

D6: No

Tampoco, eso supongo que...

D6: Ha sido duro, ha sido muy duro el comienzo y mucho trabajo por parte de las tres.

Podemos pasar, por ejemplo, al proyecto de dirección. ¿Cuál eran los principales objetivos de tu proyecto?

D6: El... mi principal objetivo, primero, era cambiar el clima docente, el clima de centro, perdón. El profesorado se sentía muy descontento. Ha habido años muy duros aquí, entre nosotros. Hemos pasado unos años de desconfianza, de conflictos entre nosotros. La falta de apoyo de la dirección... Cosas muy fuertes que han pasado. Entonces lo que quería es transparencia, un clima acogedor, positivo y luego crear, crear una, una comunidad de aprendizaje no solamente de docentes, sino luego también con el sector padres, con el entorno escolar igualmente. Luego también, aparte del clima, aquí hay un equipo docente muy potente, con muchas ideas, con muchas ganas y que se están haciendo muchas cosas a nivel de innovación, aunque a veces no se vendan ¿no? Entonces yo he podido participar al estar de PT, yo he estado desde Infantil hasta sexto de Primaria, he pasado por todos los niveles. Conozco muy bien al profesorado, a los proyectos que se hacen y entonces hay que apoyar a este profesorado que están haciendo muchas horas. Y fomentar esa innovación, entonces esos son un poquito los dos objetivos.

¿Temas de participación te planteabas algo con las familias?

D6: Volver de nuevo a la participación. De hecho, bueno, ya hemos vuelto a las comisiones de colaboración docente, padres, AMPA, estamos inmersos en el proyecto aula-bosque, que es un proyecto que surgió el año pasado del que queremos utilizar la zona colindante al centro como un aula de experiencia educativa. El huerto escolar que se inició con ellos, estaba un poco paralizado, pues se ha vuelto a incentivar. La participación dentro de las aulas. Es que además hay mucha acogida por parte de los padres en participar en cosas del centro que están con esa demanda constante. Entonces, jolín, que bienvenido sea.

¿Sobre temas de resultados educativos, de aprendizajes?

D6: No lo dejamos. De hecho, este centro es pionero en el bilingüismo. Tenemos... la profesora que coordina el proyecto del bilingüismo es asesora a nivel nacional, es decir, que los resultados son muy buenos a nivel de inglés. Todo es mejorable. Resultados académicos pues sabemos que a lo mejor tenemos que mejorar, pues según, cada año, pues vemos pues esto hay que mejorar a lo mejor resultados de *Science*, sobre todo en quinto y en sexto. Donde el inglés que se tienen que estudiar esos conocimientos en lengua inglesa, pues, pues bajan. Sabemos que la calidad



educativa va por la mejora de los resultados académicos de todos y cada uno de los alumnos, no solamente de los buenos, sino de todos

¿Qué formación tenías, específica, para la dirección?

D6: Pues ninguna, sabía que tenía que hacer la formación de equipo directivo...

¿La hiciste después de presentarte?

D6: La hice posterior porque el año pasado la convocatoria fue a posteriori de que saliera la presentación del proyecto. Otros años había sido previo y este año fue de abril a junio. Me uní, tanto yo como la jefa de estudios, a la convocatoria que hay a nivel nacional del MEC para la formación de equipos directivos que luego la dejé, cuando me incorporé a la de Aragón porque era más, estaba más contextualizada. Fue excelente, fue realizada por el, pero bueno, ahora no sé la palabra del centro.

Sí, por el centro de profesorado.

D6: Centro de Profesorado de Teruel, excelentes, fueron, pues unos días, pues muy duro porque era de cogerte de cuatro a ocho de la tarde, intenso. Pum, Pum, Pum, pero dos días a la semana y luego tienes que hacer tus cositas, los días posteriores, pero me gustó mucho.

¿Te gustó? O sea, que crees que realmente te ha servido para... pasado el tiempo lo ves útil

D6: Y, además, sobre todo, cuando ya sabes... sí es útil, sobre todo cuando ya sabes que es que vas a asumir la dirección ya entonces es un bombardeo de información. Sobre todo, muchos campos, pero sí que te ayuda a decir, voy a asumir esto y voy a necesitar todas estas cosas. Y luego todos los ámbitos, no solamente de gestión, de comedor, económica, administrativa, ese carácter pedagógico que tiene que tener un director o directora.

¿recuerdas alguna parte en especial, que te gustó más?

D6: Es que me gustó todo, me gustó todo. Lo que menos la gestión económica porque, además, el GIR académico. No, el económico perdón, decía, uf, no entiendo nada claro. Luego de GIR, sí que hemos hecho una formación posterior, terminamos el lunes pasado, la jefa de estudios y yo, la compañera también hace el GIR económico. Entonces nos estamos formando, no solamente se queda ahí, es que tenemos que estar... vamos a seguir continuamente formando, porque vas a coger esto y seguramente para el año que viene habrá que volver a hacerlo o habrá que hacer otra formación.

Sí, sí, porque es suficientemente compleja, no para ir a... bueno hablamos un poco del desempeño de estos meses, hazme una valoración de cómo ha sido la experiencia de estos meses.

D6: Pues mucho trabajo, muchísimo trabajo por parte de las tres. No hubo pues un trasvase de información y eso que se solicitó. Es decir, venga, pues cuando hablamos, bien, dices, me cuentas y tal y vamos al comedor y entonces, no, nada. Era siempre como pues una negativa era un poco a cuando estuviera dispuesta la dirección anterior a comunicártelo y fue en una sesión de una hora que me comentó esto y esto y esto y ya está. Entonces pues no hubo ese trasvase que es importante.

Entiendo que el equipo anterior se ha quedado en el centro.

D6: No, no está ninguno de los tres.



Ah, ninguno de los tres.

D6: Y De hecho nosotros aparecimos aquí y hasta correos electrónicos habían desaparecido, hasta el veintitantos de junio habían desaparecido los correos electrónicos del correo del centro, el oficial y pues el armarito que tengo ahí, abajo, no había nada. Es decir... pero luego dices bueno, no quiero saberlo... Pues empecé a trabajar, a trabajar muchas horas. Era como empezar, venir a un nuevo centro, es decir, la página web, no había página web, pues hay que hacerla de nuevo. Entonces muchas cositas, no encuentro estos documentos, no encuentro el Plan de Convivencia, que al final lo encontré, vamos a pasarlo al Drive, quiero decirte muchas cosas de reestructurar todo el Drive, hacerlo, pues es que lo que yo quería era transparencia para que el profesorado... tengo esto, lo tengo, nada más llegar al centro toda esta información... Entonces ha habido mucho trabajo del verano.

Casi digamos lo básico.

D6: Exacto sí. Entonces ha sido hasta la semana que viene... la semana pasada, perdón en noviembre ya, decir, un poco bajar, ¿no? decir, uf. Ya no tengo ese bombardeo constante, de que tengo que hacer esto, tengo que hacer lo otro, tengo que presentarte o tengo estos plazos para justificar el *Plan Corresponsables*, el solicitarlo, tengo que solicitar la ampliación, tengo que hacerlo de forma telemática, que no sabía que había que hacerlo de forma telemática, telemática por registro electrónico. Todas estas cositas que vas aprendiendo y... pero bueno, ya nos hemos puesto.

Hombre, si en noviembre dices que ya os habéis puesto no está mal.

D6: No está mal, claro. Hay cosas pendientes, quiero decirte. Si yo me tengo que preparar las clases lo hago fuera, lo hago ya por las tardes. Si tengo que hacer determinados documentos lo hago fuera porque aquí te sientas y ya me tengo que ir al comedor, a atender a padres. Bueno, entonces ahora un poquito más tranquilo.

¿Y la toma de decisiones? ¿Cómo la llevas?

D6: Bien porque no me siento sola, no es una decisión de decir jo, yo lo que pienso y es mi... mi decisión y bien hecho está, no. Creo que hay que tener en cuenta, tienen que ser las decisiones reflexivas. Al menos una persona que yo escucho mucho y no tomé una decisión en un momento, entonces, luego a lo mejor quiero decir esto lo he hecho así y luego, pues antes de hacerlo, preguntar a mis compañeras... ¿esto qué os parece? Y a lo mejor pues, esto se hace así, esto asá, al final la tienes que tomar tú, porque tú eres la cabeza del centro, tú eres la responsable de este centro, pero en las decisiones tienes en cuenta, pues las opiniones de gente que tienes detrás y que valen tanto como la tuya.

Y en este tiempo no es mucho, pero ¿te sientes valorada, reconocida? Porque estás haciendo un gran esfuerzo. Si vienes por las tardes y sigues trabajando... ¿notas que el resto de la comunidad educativa, profesorado, familias... está valorando tu esfuerzo?

D6: Sí, el profesorado está contento, también está ahora muy saturado... el profesorado con el cambio legislativo y con el cambio de jornada que tenemos, hemos pasado de jornada partida.

¿En Tiempos Escolares?

D6: Sí, lo hicimos también el año pasado. Además, me metí también ahí al saber que yo quería presentar proyecto de dirección, me tuve que presentar ya en noviembre como miembro ya



visible del proyecto de organización de Tiempos Escolares. Y entonces, cuando las familias hicimos todas las reuniones telemáticas, era de las que empezaba yo... Porque yo ya tenía muy claro que estaba ligado un proyecto con el otro.

Vale... lo único que era más todavía ¿no? Digo una carga más.

D6: Sí, sí, entonces estamos muy... entonces, por eso te digo que el profesorado está muy saturado, con mucho trabajo. Luego, en la jornada continua, pienso que es ideal para el alumnado, para el profesorado ya no estoy ya tan convencida porque vamos a mataballos. Luego tenemos una oleada de administración lo de los talleres que tenemos que impartir... los talleres y refuerzos que tenemos que impartir por la tarde, que son diez, que son gratuitos... Que tenemos que estar por la tarde aquí. Entonces una oleada de administración, pero bueno. Entonces el profesorado se encuentra con que tiene que hacer más cosas, parece que, en menos tiempo, porque antes teníamos dos horas al mediodía que quieras o no, nos quedábamos. Esas horas eran también de trabajo, pero sí que entonces el profesor sí que nos ve que estamos por la labor. Nos ve trabajando codo a codo con ellos y los padres ven que hay un cambio, de que pueden hablar con nosotros, de que sus propuestas, pues son recogidas por nosotros también... que hay una relación más fluida

Sí, sí. ¿Y dificultades, cuáles han sido las principales dificultades en estos meses?

D6: Pues el sentimiento de orfandad de sentirnos... al principio decir y ¿ahora qué? ¿Quién nos ayuda? ¿Tienes ayuda? Esto no lo encuentro y al... no sé si fue el 3 de julio, de repente tenía que justificar un percance que había pasado en 2017 y tenía que buscar unos documentos antiguos... ¿dónde los encuentro? Entonces esta sensación de que... y ahora qué hago entonces. No ha habido un apoyo. Y no solo en el trasvase, sino también por parte de la Administración. No ha habido un apoyo de la inspectora en ese momento. Ahora ha habido un cambio de inspector y ahora tengo una serie de dudas. Ahora, por ejemplo, que tenemos que estar haciendo las programaciones en los cursos impares, digo "mira, tengo estas dudas, el profesorado nos vamos a juntar ¿por dónde empezamos?" y luego me las ha contestado de forma escrita. Entonces veo que hay una mayor comunicación. Pero esto fue, pues hasta hace poco, hasta final de septiembre, que se pusieron con el cambio de inspectores. Ellos también se estaban formando y luego ya tomaron contacto con nosotros. Hasta ese momento el sentimiento de soledad... éramos nosotras. ¿Y ahora qué? ¿Qué hacemos? y esto ¿qué hay que hacer? Entonces, pues es un poco la solicitud a la Administración, es decir te dicen, venga. Que tenéis que presentaros a un equipo directivo que vamos a estar ahí y eso... nos estará apoyando o no, estar en la cabeza, y si no acompañando. Bueno, pues perdona que diga que esto no ha sido así. Entonces, si queréis esto, vamos a trabajar de forma conjunta para que... por el bien de la educación, ¿no?

Generalmente todo el mundo uno de los temas que saca es que hay mucha burocracia, ¿tú has sentido durante este tiempo que realmente hay un exceso de burocracia o que gran parte de tu tiempo lo tienes que dedicar a la burocracia?

D6: Sí, son muchos papeles.

Pero especifica qué cosas son las que hay en exceso ¿En qué cosas crees que hay un exceso de papeleo?

D6: A ver. La gestión, bueno, todos los papeles a nivel de todo el comedor, claro, ya no es burocracia. La gestión del comedor. Pienso que somos un equipo directivo de un colegio, pero es que la gestión de... que lo podrían hacer, yo que sé, las empresas adjudicatarias que tienen cuando



se licita. Además, este año va a haber una nueva licitación a lo mejor que la empresa que lo cogiese también hiciera todo el trabajo que tenemos, porque es que esto es todos los días, hoy se quedan a comer, hoy sí, hoy no, ahora esta dieta, ten cuidado con esta dieta, cuidado con los de los medicamentos... Entonces tenemos que tener un listado, hablar con las compañeras, toma la inyección de adrenalina por si pasa esto... Entonces hay muchos papeles, luego tenemos que hacer todos los informes que hay que hacer del comedor. Entonces, lo que es la gestión de comedor, por ejemplo, nos lleva muchísimo trabajo al equipo directivo. Continuamente supervisando los menús, que es poca cantidad, que esto está mal, nuestra cocina es pequeña, queremos hacer el cambio de cocina, de línea fría a línea caliente... Luego aprobaron hace tiempo, antes de la pandemia, y nos quedamos entonces... nos come mucho el comedor. Pienso que a lo mejor sí estuviera en Secundaria, imagino que ya hubiera desaparecido, no hubieran hecho todo este trabajo y entonces parece que todo lo asumimos todos los equipos directivos de los colegios de educación Infantil y Primaria. Y luego pues el correo también. Muchas veces tienes que mirar un montón de correos y ahora contestar, no sé quién, no sé cuántos. Luego, pues también es normal que se presenta cualquier proyecto... Yo que sé, *Abierto por Vacaciones*, los proyectos de innovación, Ajedrez en la escuela. Todas estas cosas, es normal también que haya que hacerlo de forma administrativa ¿no?

¿No tenéis administrativo?

D6: Lo tenemos, sí

¿No reduce el peso de todas estas tareas?

D6: Empezamos nosotros a derivar, no había una tradición aquí en este centro a que se derivasen muchas funciones a la administrativa. Entonces hemos empezado a derivar. Hemos gestionado cuentas diferentes, por ejemplo, todo lo que venga del comedor, a los padres ya les hemos informado... a esta cuenta. Entonces ya vienen, muchas cosas se lo decimos a la compañera, pues mira, si te llega esto... si la secretaria está atendiendo otras cosas, pues atiendes a los que vienen ahora a pagar el comedor, los apuntas, las altas, las bajas, para luego comunicárselo a la cocinera. Entonces sí que nos está ayudando. Le decimos "mira pásame esto que lo he encontrado por ahí me lo puedes pasar al Drive, por favor". Pero sí que hay una buena colaboración. Del personal laboral del centro la verdad es que se han portado también muy bien y hay que decirlo. Los oficiales de mantenimiento lo mismo, pues esto es así. También nos explicaron cómo era lo de las puertas, lo de la alarma, todas las cositas pequeñitas y "esto hay que cambiarlo" y esto no sé qué. "Ay, no me había dado cuenta".

Claro que si no hubo un traspaso y nadie te explicó nada...

D6: Sí, entonces, ellos han estado ahí apoyándonos y la verdad es que se ha agradecido.

Por lo que has dicho, deduzco que el administrativo, quizá anteriormente no tenía suficiente tarea, o no se le daba...

D6: No se le daba. Porque a lo mejor se consideraba que tenía que ser responsabilidad del equipo directivo.

Sí, sí, es que esto es curioso. Hay centros que reivindican la figura del administrativo. Claro, si lo tienes y luego no lo utilizas. No, no le das las funciones que le corresponde...



D6: Y aquí nosotros ya empezamos a atribuirle más funciones para aligerar un poco, pues toda la carga de secretaría, porque la secretaría si no es muchísima carga. Y la verdad es que muy bien.

Muy bien. A ver, vamos al estilo de liderazgo, a ver cómo lo ves. ¿Qué visión es la que te mueve? O sea, quiero decir, cuando tú entras en la dirección, digamos que de alguna manera tienes una idea de lo que quieres conseguir, a dónde quieres llevar al centro, durante esos cuatro años que en principio vas a estar.

D6: Pues a ver si estamos en la dirección es porque nos gusta la educación. Entonces además en esta profesión sabes que puedes conseguir muchas cosas apoyando a un equipo de profesores que va a estar contigo, no, a favor, no, no solamente de la mejora de los resultados académicos, sino a favor de una educación más inclusiva. Claro, es que yo tengo mi perfil de PT y ahí estoy. Somos centro preferente de alumnado TEA que también nos lo impuso la Administración, porque el equipo de profesores... Cuando nos preguntaron al equipo de profesores votó en un claustro que no quería, pero lo impuso de todas formas la Administración.

Esto supongo que hace 5 o 6 años.

D6: Pues empezó antes de la pandemia, un año antes de la pandemia. Y se abrió justo en el año de la pandemia. Sin una formación adecuada del profesorado porque cuando nos hicieron un centro preferente yo me formé. Pero claro, por mi perfil, no, pero muchas veces...

¿Tú eres la única PT?

D6: No, en nuestro centro, tiene en la plantilla jurídica tres PT. Y tendrían que haberme complementado, pero no me ha complementado la Administración con horas que se han perdido para atención al alumnado ACNEE. Que tenemos 29 ACNEEs, es mucho, en este centro. Y encima el alumnado TEA que tenemos ocho donde es un reto para un centro docente por las graves dificultades que tienen a nivel comunicativo y conductual. Es decir, alumnado que te llega a pegar. Entonces, sobre todo los profesores, en junio ya estuve hablando con ellos y se sentían desbordados, se sentían solos. Y no querían las aulas TEA cuando podía ser una oportunidad de aprendizaje para todo el alumnado. Estaba provocando el rechazo del profesorado y de las familias. Eso es, no sé, no sé, oye, pero al final te llega. Entonces, de hecho, en la PGA de este año uno de mis proyectos de mejora era el aula TEA. Entonces ya desde el 1 de septiembre, desde el 8 de septiembre, que empezaban las clases ya empezó a funcionar, pero con un carácter totalmente distinto. Entonces he tenido una suerte de la chica que viene de AL que es la tutora y la profesora de PT que venía compartido para hacerlo con, con alumnado ordinario y con alumnado TEA, la he metido exclusivamente para alumnado TEA para que tuviera un tipo de organización diferente, que todo lo que aprenden en el aula TEA se pueda trasladar al aula ordinaria y que dentro del aula ordinaria el profesor siempre esté con otro profesorado, entonces eso funciona. Entonces ahora han cambiado estos críos, están funcionando, están trabajando, están aprendiendo. En las clases están trabajando porque sentían que no podían atender al resto del alumnado. Eso ralentizaba, sobre todo en primero de Primaria, el año pasado se ralentizó las programaciones. Eso no lo podemos permitir. Entonces, pues eso, mi objetivo, pues eso, era a nivel pedagógico de que esto funcionara para que la escuela aumentará la calidad y la inclusión y la igualdad, porque además he sido coordinadora, estos últimos cuatro años de igualdad, entonces también mis tiros iban por ahí.



Bueno, antes lo habías comentado, lo de la toma de decisiones, que las compartes con todo tu equipo ¿qué temas te preocupan además de...? Has dicho el tema de innovación, lo has comentado antes, ahora has dicho inclusión, ¿qué otros temas te parecen importantes dentro de tu papel de directora?

D6: Lo importante es integrar en este proyecto colectivo de profesorado a todo el mundo, en todos los centros siempre hay un mínimo porcentaje de profesores que siempre, pues van a, pues, a su aire, y que les cuesta más incorporarse. Entonces no se trata de, de rechazarlo, si esto no te gusta, te vas, no. Vamos a ver qué es lo que te gusta para que te incluyamos. Entonces, es dialogar más con ellos. Y esto te gusta, y entonces yo pienso que siempre hay oportunidad y de hecho hay cosas que, por ejemplo, se están... las están haciendo con profesorado, a lo mejor que está sobre todo en nuestro centro de los de quinto y sexto. Porque hasta quinto se votó, se votó que tenemos, que trabajamos por ABP, no tenemos libros, supone una carga enorme para el profesorado, pero en quinto y en sexto se dio la oportunidad al profesorado que quería trabajar con libro, que estuviera. Entonces, pues hace unos años ya algunos profesores optaron por irse a quinto y a sexto, y ese es el profesorado que nos cuesta más incluirlo en proyectos de centro. Pero todos los proyectos que puede haber de centro que no son oficiales. Yo que sé, trabajamos brigadas verdes, ya nos identificamos. Es un proyecto de inclusión del alumnado que de arriba abajo hacemos unas jornadas asamblearias con ellos para que lleguen a las clases, que es un proyecto de centro, supone un recreo más, que tengo que hacer el acta, que luego me implica que otro día tengo que estar con ellos bajando los plásticos, los papeles, entonces empiezas y es más trabajo. Ahora estoy metida en el Blog, tampoco es un proyecto oficial, entonces supone horas más de formación, de hacer cosas fuera del centro, de coordinación con las familias. Entonces, implica que a todo el profesor al final le tienes que animar y tenemos que generar comunidad docente.

Buscar sus intereses para que se enganchen

D6: Sí

Valora tus competencias como directora. Entiendo que un director tiene que tener unas competencias específicas ¿Cuáles crees que son las que debes tener y tienes?

D6: Visión de centro es la primera. Tienes que... un director tiene que conocer al centro, sus necesidades, tanto de Infantil como de Primaria, desde todos los niveles. Entonces tienes que tener visión de centro. Luego tienes que tener un carácter dialógico, tienes que lidiar con familias, con profesorado, con monitoras de comedor, con personal laboral... Entonces tienes que tener ese carácter dialógico, de escucha para llegar a acuerdos. Entonces creo que es una competencia, que tiene que tener el director y luego, pues todas las funciones que tiene que tener un director ¿no? capacidad de gestión, capacidad de liderazgo pedagógico es, yo pienso que es la más bonita, la de liderazgo pedagógico, la más bonita y la que tenemos que tirar por ahí. Estos últimos años, con el cambio de la LOMLOE cambió las funciones del director. Estos años anteriores en que se podía prorrogar, que parecía que se priorizaba el carácter de gestión del centro docente, perdía toda la esencia. Siempre tienes que ir en un equipo directivo o con su profesorado y con ese carácter pedagógico, porque entonces toda la función que tiene que tener una escuela, de cambios, que las escuelas tenemos que generar cambio, tienen que estar contextualizadas, tienen que estar inmersas en la realidad de su entorno, entonces sino, no conseguimos nada.



Háblame de la relación en general con tus compañeros, entiendo que, con el equipo directivo, pues por lo que has dicho fenomenal, vamos un poco más allá. El resto de los compañeros la relación también es, buena, es cordial...

D6: Es una relación muy positiva, además que te cuentan las cosas que saben que no le vas a pegar un bufido. Que algunos dicen, impensable mandarle un *WhatsApp* a la directora, antes que era impensable y ahora te mandan esto tal, o esta sugerencia. Bueno, pues para el jueves que nos volvemos a reunir, que queremos empezar a hacer ya lo de las programaciones, pues mira que te mando una plantilla, a ver qué te parece. Es que hay compañeros, que hay esa fluidez, que te comentan cosas que tú las vas a recibir, lo vas a estudiar o vas a valorar y a lo mejor vas a coger esa aportación del compañero. O la vas a modificar. Pero hay una relación de, por ahora, de confianza, a lo mejor dentro de unos años cambia. Porque es normal que luego el profesorado también se pueda sentir cansado. Habrá ya nuevas exigencias, nuevas demandas, pero por ahora, hay una relación de confianza, incluso de buen rollo.

¿Con las familias?

D6: Bien, a ver ha habido situaciones concretas, pues hemos llegado al equipo directivo, ¿por qué habéis hecho este cambio?... De que mi hija tenga que estar en este otro grupo. Vamos a ver entonces, hay que sentarse con ellos y no, no echar atrás una decisión docente, eso lo tengo claro, tengo que apoyar a mi profesorado. Es decir, porque me digas tú que no quieres estar con este y con fulanito, no puedo... No... es que lo está sufriendo. No, vamos a ver. Hablas con ellos, te sientas, luego te dicen ahora yo que hago, pues mira, la última cosa que puedes hacer si quieres es ir a la Dirección Provincial y presentar una queja. Pero quiero decirte, la decisión está fundamentada. Hay unos criterios que están en el Proyecto Educativo de Centro, a la hora de organizar los nuevos grupos, que están muy detallados y que el profesorado ha metido muchísimas horas. Entonces, algunos padres no lo comprenden, pero al final luego, no ha llegado la sangre del río, no, pero ha habido, pues momentos puntuales de situaciones un poquito más tensas, pero se han sobrellevado.

¿Con el AMPA?

D6: Buenas relaciones. También asumieron el cargo el año pasado. Siempre ha habido... el AMPA es que es muy participativa aquí, siempre quieren hacer cosas. Entonces pues encantados también de que ahora puedan... además que tienen muchísimas comisiones, hay comisión de comedor que nos reunimos hasta las seis de la tarde. El consejo escolar, junto con los del AMPA, pues ahí están, que es que no tenemos, vamos a decir que no, es que además incluso es tu derecho lo pone en las instrucciones de 2019. Pero para todo, para esto para tal... oye que vamos a hacer esta jornada el domingo se lo puedes comentar a los padres. Ningún problema, Pum, Pum, Pum. Que hay una buena relación.

¿La participación del alumnado?

D6: Bien, muy bien. Quiero decirte, ahora hemos vuelto a nuevos proyectos que estaban ahí en ralentí, pues los recreos que queremos generar los espacios educativos, en espacios digitales, espacios con una renaturalización del patio que ya llegaremos, pero con actividades diversas que favorezcan la inclusión. Quiero decir, tenemos un *Social Club*, que son juegos de mesa para favorecer que los críos que en el espacio abierto se encuentran perdidos, crear un espacio cerrado en el que están dos, dos profesores que están contigo ayudándote, entonces... esta eso, el ajedrez. Hay muchas actividades que se dan alternativas. Entonces hay buena relación con los



críos y luego lo que te he comentado, en una actividad que hay unos representantes de los críos de sexto a primero de Primaria, donde nos reunimos en un carácter asambleario: Brigadas Verdes. Es un proyecto que surgió hace ya unos años, se quedó también en *standby*, luego lo hemos vuelto a retomar. Es un proyecto lento porque se basa en la participación del alumnado. Entonces claro, el carácter asambleario es muy lento. Entonces tú dices, qué hicisteis ayer, que nos reunimos. Y llegamos a [*no se entiende*] y no hemos hecho más. Porque claro, porque es que tienen que hablar todos, si están los pequeñitos, los representantes de primero que les tienen que ayudar los más mayores, pero es un proyecto muy bonito porque luego ellos van a las clases, les comentan lo que hemos hecho, los de las clases decimos oye estas sugerencias para la siguiente reunión, entonces lo que es la participación de los críos que son... muy majicas en este centro.

¿Con la junta de distrito, ayuntamiento...?

D6: Sí, llegan las convocatorias... pero no voy. Es que no me da la vida. Que imagino que las retomaremos. Todas las propuestas que me dicen, yo las recojo. A principio de curso había una formación para el profesorado, para favorecer, pues la salud mental del alumnado y tal. Pues los chicos... yo me parece muy interesante, que lo están haciendo en otros centros... Lo puse aquí como formación para el profesorado y decían que bien ha venido todo el profesorado. Claro es que lo he hecho obligatorio vale entonces a sus propuestas, sí. Todo lo que me van comunicando yo transmito, a los padres las jornadas que hay para Navidad, pues ya se lo he comentado nada más llegar, al día siguiente día se lo digo a los papás, porque además son plazas limitadas, luego el que no llega pues se queda sin la plaza gratuita. Pero lo que es participación en la Junta no me ha dado la vida.

Vale, también lo has dicho con otros profesionales del centro, que la relación era muy buena. ¿No? Tampoco es cuestión de... ¿Y con administración? Entendida la administración, pues los escalones superiores al tuyo, es decir, inspección, servicio provincial, direcciones generales.

D6: Pues bien, lo que te he dicho, ahora la inspectora, ahora tengo una duda, llamo muy bien, a veces no te cogen el teléfono, pero bueno, eso se entiende. Con la Secretaría General Técnica también pedí, porque queremos hacer ahora para uno de nuestros proyectos... quiero hacer una puerta, ya la pedí en el verano para evitar pues todo lo que es el peligro al lado de la vía del tranvía. Entonces lo han estudiado. Otra cosa es cuando llegué, pero que ha habido una respuesta, ¿no? Además, hablé con ellos por teléfono, también muy encantadores a todo lo que necesites muy bien. Con el GIR han sido muy pacientes porque es que continuamente nos tienen que llamar, a mí me han ayudado, han ayudado a la compañera, a la secretaria, también le han ayudado a todo lo que es el cierre de la cuenta de gestión porque es muy complejo y eso que tiene una formación en económicas. Entonces nos han ayudado y eso se hace así continuamente... hemos llamado, entonces bien, no ha habido problema, a lo mejor... a lo mejor con la UP alguna vez he llamado oye que necesito esto, oye no que esto no es inspección y yo, pero vamos a ver todo lo que son programas yo no tengo que tener un PT porque según la normativa 2013 corresponde para ocho alumnos TEA, un profesor, no, no, eso con inspección, pero no lleváis vosotros la unidad de programas, es un poquito más secos, pero por ahora bien

¿Que dure, ¿no?

D6: Sí, o quizás yo, a lo mejor soy muy... Al igual que te he dicho que nos hemos sentido muy solas y al principio no ha habido ningún apoyo. Aquí no sé, podríamos haber hecho barbaridades que te dejan a un equipo directivo sin, sin ir al centro a ver cómo lo estáis haciendo ¿Cómo



estáis? ¿Qué dudas tenéis? ¿Cómo tenéis que empezar? Eh podíamos haber hecho barbaridades. Pues no las hemos hecho, pues porque hemos hecho muchas horas y en el verano, pues las tres no hemos tenido... solamente una semanita que nos fuimos cada una, pero el resto han sido horas y horas, o aquí o en tu casa.

Bueno, vamos ya al último apartado, que son los incentivos, ¿cómo ves los incentivos que tienes como directora? Es decir, hablamos de incentivos económicos, puntuación, no sé...

D6: No te compensa. Además, ni lo he comprobado, cuánto más puedo a llegar a cobrar...

O sea, no has mirado la nómina....

D6: Cobró algo más, ¿cuánto más? no lo he mirado, la diferencia, pero no compensa, no compensa porque haces muchas, muchas horas. Sí, y entonces, además pienso que las tres somos conscientes de que tenemos que bajar el número de horas por salud mental. Y porque tenemos que compaginar lo laboral con lo familiar y eso sí que somos conscientes las tres ¿no? Entonces, no compensan los incentivos económicos. Incentivos... pues puntos, pues tampoco, que quieres que te diga. Los únicos incentivos son que las cosas funcionen, lo personal. El saber que salen las cosas, de que estás con los críos por ahí y te abrazan, es el único incentivo de que las cosas están saliendo, que todo funciona, pues si cada uno de nosotros cumple con su papel, todo mejora. Que las clases funcionen, que además tenemos la norma... que todas las clases todas están abiertas, es que estás escuchando a los críos, los ves en el suelo que están haciendo asambleas, incluso más mayores que esto fluye. Entonces, ese es el único incentivo, a nivel personal, ninguno más.

Y bueno, ya sabes que la mayoría de la gente no se quiere presentar. Que a muchos se les nombra de forma extraordinaria, ¿no? Y por un año y, en fin, ese tipo de cosas. ¿Se te ocurre algún tipo de solución o algún tipo de propuesta? ¿Cómo se puede conseguir que bueno que haya más candidatos que haya más gente que quiera asumir la responsabilidad de la dirección o del equipo directivo?

D6: A nivel de Administración debería haber algún responsable, un miembro, dos miembros que a todos los nuevos equipos directivos les acompañaran y que antes de hacer la propuesta de que, bueno, va a haber... se termina el mandato, nadie se va a presentar. Tú no puedes ir... un inspector a decir, oye, pues te voy a hacer unas entrevistas, vamos a ir hablando y nombraremos a uno a dedo, pero ¿por qué me tienes que amenazar? no tienes que hacerlo así. De hecho, el año pasado fue así. La Inspectora fue hablando uno por uno y nos dijo muy claramente, si nadie se presenta, yo nombraré a una de las dos, punto. Al final lo prolongó porque consideró que era... además, me parece que hizo un poquito el teatrillo, porque ya lo tenía muy claro que iba a prolongar a la persona que estaba. Entonces, si animas, no amenazas y el profesorado va a saber que se va a sentir acompañado en los primeros meses con una persona que va a ir de la Administración, que te va a ayudar, esto se hace así, no todo por teléfono y dando un poco de calidad. Ya nos daba vergüenza llamar por teléfono. Entonces, yo pienso que, si están, a lo mejor sí que se animarían.

Y ¿aumentar los incentivos de alguna forma? ¿Crees que eso mejoraría? ¿U otro incentivo? No lo sé.

D6: Pues a lo mejor puede ser, es que tampoco... la secretaria y la jefatura, sí que lo han mirado, el incentivo económico es muy, muy pequeño. Pero a lo mejor, pues, oye, que, si la diferencia es tal, pues no lo sé, si la gente se animaría, pero es que no nos mueve lo económico. Yo pienso



que el sentirte acompañado, pienso que es fundamental. Porque entonces se siente, se dice, porque todo el mundo vive muy bien y a los que nos gusta el aula y nos gusta el estar con alumnado no te planteas el paso, el cambio a un equipo directivo. Porque sabes que después hay mucha carga administrativa, mucha burocracia, hay que hacer mucho y que estás como un bombero apagando continuamente fuegos. Entonces, si nos ayudan en ese papel, pues a lo mejor puede que salga más, más gente. Pero no por la coacción, como lo estaban haciendo, por ahí van mal.

Si hay algo que te gustaría decir, que quedara constancia, algo que no hayas dicho a lo largo de la entrevista, algo que se haya quedado, que dijeras, oye, pues mira, es muy importante esto que no...

D6: La Administración tiene que apoyar siempre, luego se basa muchas veces en leyes. El carácter humano de la educación, quiero decirte, le puedo decir es que esto, según esta normativa, tal, vamos a ver si... yo te estoy diciendo, te estoy contando que pasan estas situaciones en el centro, vamos a tener una flexibilidad... Esto es lo que hay. O es que no hay partida presupuestaria para esto. Sí, pero dame una solución a esta... a la situación que te estoy planteando.

¿Más flexibilidad? ¿no?

D6: Mayor flexibilidad, sí. Y que la educación no puede ir por leyes burocráticas, administrativas, tiene que tener en cuenta, pues el componente humano de todos los que trabajan, del alumnado, que, al fin y al cabo, siempre que se les llena la boca, por ejemplo, de las palabras equidad, inclusión y luego dices, sí, pero a base de qué, si no me das recursos personales, no te da... la Administración. Entonces, luego apáñatelas como puedas a cambio de la salud mental de los compañeros. Eso no nos lo podemos jugar. Si me dices, incluso, sí pero cómo, acompáñame lo con recursos. Eso es uno los problemas de la Administración.

Muy bien, gracias...



Entrevista 7. Directora de un Centro Público Integrado del ámbito rural. Experiencia: segundo curso de directora con nombramiento extraordinario. Anteriormente fue jefa de estudios. Número de alumnado: 200 y en torno a 35 docentes. Entrevista online el 18 de noviembre de 2022. D7/M/CPI/R

Bueno, pues sí, lo que sí que me interesaría es, pues un poco algún tipo de referencia personal tuya y de tu centro, es decir ¿cuántos alumnos tenéis en el centro?

D7: Vale, pues, en el centro estamos siempre alrededor de 200, 210 alumnos

Incluye Primaria y Secundaria. Entiendo.

D7: Incluido, Infantil, Primaria y Secundaria. Hay grupos... el grupo menor que tenemos es de ocho, que tenemos una clase muy pequeña, muy pequeña, y el mayor es de 24.

Profesorado, número de profesorado.

D7: 35 más o menos.

35. Muy bien y tu experiencia ¿cuántos años llevas de directora?

D7: De directora este es el segundo curso. O sea que un año y poco. Y después estuve de interina en el centro a media jornada. Y después, estuve de jefa de estudios tres años.

Vale, jefa de estudios, entonces también y ¿fuera de tu centro, en alguna otra localidad?

D7: No, no, era interina entonces...

Bueno, pues entonces, si te parece, empiezo un poco con las preguntas... ¿qué razones o qué circunstancias te llevaron a presentarte para la dirección del centro?

D7: Vale. Realmente yo no he hecho equipo, quiero decir, yo no me he presentado. Yo me he ofrecido, vale y tengo nombramiento excepcional por un año que el año pasado lo volvieron a renovar por dos casuísticas. Una porque yo aprobé las oposiciones en el 17-18, por lo tanto, no puedo ejercer la función directiva, no cumpla los requisitos y dos, nadie aquí, en este centro, presenta proyecto. Bueno hubo una vez que se presentó un proyecto, pero lo echaron para atrás y entonces pues al final, como el director que estaba, quiso dejarlo, pues yo me ofrecí porque me interesaba.

Vale. Entonces entiendo que no presentas este proyecto porque no puedes presentar un proyecto claro.

D7: Sí, y cuando pueda no sé si lo presentaré.

A Coméntame esto sí, sí. Entiendo que no lo ves claro.

D7: Bueno, yo a ver por qué yo estoy aquí, es porque yo tengo la plaza en [*nombre de una localidad*], que está a una hora de mi casa. No está lejos, pero tampoco está cerca. Yo vivo en [*nombre de la localidad*], entonces a mí me compensa estar en el equipo directivo para quedarme aquí en [*nombre de la localidad*]. Si mi situación cambia y consiguiera igual una plaza en [*nombre de ciudad*]. Igual no me compensaría, me lo tendría que pensar.



¿Y de qué manera influye, influye eso en, digamos, en tu ejercicio como directora del centro? Es decir, al no tener un proyecto en principio no tendrías unos objetivos o...

D7: Seguimos con unos objetivos que cada año revisamos en el proyecto educativo de centro. Intentamos mejorarlos, pero sí que vivimos cada año con la incertidumbre de quién va a estar de director, quiero decirte que yo empecé interina aquí, que había también una directora nombrada así a dedo. Siempre hemos estado cada año con la incertidumbre ¿Qué va a pasar al año que viene con el equipo directivo? Porque nadie quiere entrar en este equipo, es muy difícil coger gente.

Ya, entiendo que eso es un hándicap, ¿no? para el centro.

D7: Sí, sí, sí, sí, porque tienes unos problemas entre, pues que sale la convocatoria de los equipos directivos hasta final de curso, que no sabes bien, bien, si vas a continuar, no vas a continuar, vas a delegar en otro.

¿Y has tenido alguna dificultad para contar con un jefe de estudios, una jefa de estudios o secretaria?

D7: Pues, pues sí, sí. Yo empecé el año pasado en el 20-21 con una jefa de estudios y con una secretaria que continuaba en el equipo ¿vale? Y dijo que consiguió aquí la plaza. Y que quería hacer eso. Entonces costó encontrar una nueva secretaria y si al año que viene, por ejemplo, siguiera yo voy a tener ese mismo problema con la jefa de estudios que está muy a gusto en el centro, pero bueno, el estrés que supone estar aquí y el trabajo pues, pues dice, pues si no puedo estar aquí con otro tipo de comisión, pues igual no estoy en el equipo directivo, no quiere estar, entonces habrá que buscar una de primaria y va a ser difícil.

¿Por qué crees que no es atractivo el asumir este tipo de cargos?

D7: No es atractivo, pues porque conlleva un estrés muy, muy grande día a día a día te enfrentas a familias. Por problemas que a veces son con profesores. En lo que es la preparación de tus clases siempre queda en un segundo plano, no puedes disfrutar de lo que es la docencia cómo disfrutas cuando estás solo en docencia. Tienes que estar un mes en verano trabajando y final de agosto también. O sea que prácticamente tenemos un mes de vacaciones. Cómo se dice, el complemento es bajo, muy bajo. De momento nosotros estamos cobrando complemento como colegio. Es decir, el director y la jefa de estudios, que son del cuerpo de secundaria, estamos cobrando un complemento de primaria.

¿Y tú eres de Secundaria entonces?

D7: Sí

Hablamos de formación. Entiendo que en las circunstancias que tienes no tienes una formación.

D7: Sí, sí.

Sí hiciste el curso.

D7: Sí, yo el año, el año que empecé de jefa de estudios, que estaba de prácticas, hice también el curso de la función directiva porque estaba en Jefatura de estudios. Me faltaba mucho conocimiento y lo hice.



¿Y crees que la formación fue adecuada?

D7: Pues yo sí. A ver, fue dura porque íbamos sábados y después, unos miércoles por las tardes, pero la mayoría de las sesiones estuvieron muy bien. Menos una o dos que sobran, estaba bien montado. Creo que tienen que ser presencial. Es mejor que online. Y te hacen, pues tener, pues. El funcionamiento de la legislación, los permisos o de familias separadas, bueno. Un poco todos los protocolos que tienes que tener en cuenta por lo menos te dan pinceladas para saber dónde acudir.

Haz una valoración de cómo es tu experiencia, si llevas ya dice, es tu segundo curso una valoración en general, quiero decir, ¿merece la pena estar en el puesto de la dirección?

D7: A mí, a ver yo. Creo que es muy duro. Creo que es muy duro, a mí me compensa porque estoy donde yo vivo y no tengo desplazarme a otro sitio a trabajar y compensa.

¿Y en cuanto a la toma de decisiones tienes capacidad para?... Bueno, pues de alguna manera...

D7: A ver el claustro en este sentido, normalmente es bastante comprensivo. Colabora, da ideas, si algo... más que oponerse a lo que hacemos aquí, pues da ideas nuevas y que sean otra manera mejor de hacerlo. Pero creo que al final el claustro, la mayoría, entran a la dinámica del centro. ¿Vale? Pues, por ejemplo, ahora que entra el BRIT y que habíamos quitado algún libro más y eso, pues lo aceptan y trabajan en eso en la coordinación del bilingüismo y eso.

¿Te sientes valorada, reconocida por tu trabajo?

D7: Por la Administración no, por la Administración, no. Por los compañeros, sí. Siempre, pues a veces “esto lo podríais haber hecho así” y a veces igual no te lo dicen con tono adecuado. Pero bueno, todos tenemos momentos. También hemos estado en el otro lado. Cuando estás en el otro lado exiges, no sabes qué es esto y siempre los que hemos pasado por aquí estos últimos años dicen que todos deberían pasar por aquí. Para tener esa empatía con el equipo directivo. Aquí tenemos la dificultad, que es que no tenemos ni conserje ni administrativo. Tenemos transporte escolar y comedor, entonces todo eso suma y suma y suma.

¿Y no tenéis administrativo para la gestión?

D7: No

¿Y quién hace la gestión entonces?

D7: Nosotras

¿Desde secretaria?

D7: Nosotras. Nosotras hacemos entradas, hacemos salidas, cogemos el teléfono, abrimos la puerta.

Vale, vale, bueno, háblame un poco de tus relaciones con los miembros de la comunidad educativa. El profesorado en general...

D7: A ver. Pues eso, como te he dicho, el profesorado también hay profesorado que va y viene, que es interino. Entonces llega pues bien y con el que está fijo, pues más o menos bien algunos intentan igual estar en su zona segura, igual les cuesta más entrar en las dinámicas del centro, pero en general la relación es buena. Siempre tienes pues más choques con alguno que otro.



Después con las familias la AMYPA colabora en lo que puede. Tampoco es una AMYPA que haga muchas cosas por el centro, pero lo que venía haciendo, pues yo qué sé, a veces colabora con los Reyes Magos, hace algún almuerzo, hacemos una jornada un sábado para venir a arreglar cosas del colegio en familia y vienen. Entonces y cuando necesitamos su apoyo para hacer escritos por auxiliares de educación especial, por administrativo o conserje, ellos lo hacen también. Quiero decir que se movilizan.

La participación del alumnado ¿Tenéis algún sistema... los tenéis en cuenta a la hora, por ejemplo, de la toma de decisiones?

D7: Bueno, la participación del alumnado, intentamos hacer reuniones trimestrales con los delegados. Hay algunas de las peticiones, pues que no se pueden, no, no se pueden como dárselas. Pues, por ejemplo, nosotros aquí en el centro, los alumnos de Secundaria quieren salir del centro en el recreo. Nosotros consideramos que no es oportuno porque es un CPI y la puerta no puede quedarse abierta. No podemos estar abriendo la puerta cuando vienen del recreo y entonces, bueno, pues, pues decimos que no, no se lo concedemos. En la toma de decisiones sobre proyectos yo creo que más les informamos más que, que ellos hagan una propuesta. Ahora que estamos presentando Erasmus y todo eso lo propone, lo propone más el equipo docente y el equipo directivo que el propio alumnado. Pero si tenemos representantes también el Consejo Escolar y tienen voz.

¿La relación con el municipio?

D7: Buena también bastante buena, más que nada, porque, claro, el centro al ser un CPI es del ayuntamiento. Entonces la concejalía del ayuntamiento tiene que abordar todo lo que es la limpieza, reparaciones... Entonces, nosotros siempre pedimos muchas cosas y al ser un municipio pequeño nos dan lo que pueden. Entonces estamos ahí en ese sentido de comprensión y con el resto de la Comunidad pues tenemos asociaciones que a veces han venido aquí a colaborar o el centro de interpretación de Ramón y Cajal, pues siempre nos abren las puertas.

¿Y, por ejemplo, el tema que decías que no tenéis conserje, a quién correspondería, al municipio?

D7: Pues la DGA dice que, al Ayuntamiento, y el Ayuntamiento dice que no lo puede proporcionar. Nunca ha habido, o sea, este colegio lleva... pues quiero decir las personas de mi edad que son de [nombre de la localidad] han estudiado aquí, o sea, que lleva 60 años hecho. No lo sé.

Ya, bueno, y hágame un poco más de la relación con la Administración. Si entendemos la administración como inspección, Servicio Provincial, servicios centrales.

D7: Bueno, con inspección, yo la experiencia que he tenido hasta ahora ha sido buena y cuando nos han tenido que llamar la atención nos han llamado la atención. Hemos corregido, cuando les hemos pedido colaboración, nos han ayudado. Este año tenemos inspectora nueva y no puedo valorarla, vale, simplemente veo que de momento ayudarnos no nos ayuda. No sé por qué, porque es nueva o lo que sea, pero hasta ahora había sido buena y con la administración, pues siempre ha habido a lo largo del año alguna reunión con la directora provincial. Ha escuchado nuestras propuestas o nuestras necesidades. Por ejemplo, que estamos a la espera de un edificio en construcción. Y nos ha escuchado y ha intentado dar respuesta. A veces no ha dado respuesta, pero más o menos sí, lo que pasa que no nos sentimos valorados, porque claro, pues el administrativo no nos lo da y llevamos cinco años pidiéndolo. El edificio pues al final ha salido 5 veces a licitación, lo han licitado y después no se ha construido porque la empresa se haya ido



para atrás o porque ya ha desaparecido o porque no ha cumplido los requisitos. Entonces ya, pues nos reímos, cada vez que sale la licitación ya. [se produce una interrupción]

Estabas hablando, creo que, del Servicio Provincial, de la relación...

D7: Eso, pues que, que hay cosas que sí que nos ayudan y nos dan respuesta otras pues no nos dan respuesta. Después con el... con el cupo, por ejemplo, pues en Secundaria creemos que más o menos nos da lo que nos tienen que dar, ¿vale? Nos permite hacer desdoble, nos permite dar optativas para el grupo de alumnos que tenemos, pero, sin embargo, en Primaria, desde que yo soy directora nos han reducido la plantilla jurídica, es decir, la plantilla jurídica que aprueban cada año, pues el primer año me la redujeron 0,4. Y este año que la plantilla no sé por qué ampliaron una plaza más de Infantil, pero después me han reducido 0,9, con gente que está de comisiones. Entonces a mí después me cuesta mucho jugar a la hora de si, necesito un AL, necesito una profesora de francés, uno de Educación Física y Música, a ver cómo la aglutino todo. Entonces en ese sentido, pues nos sentimos un poco atacados.

Ya... aunque no presentaste proyecto, entiendo que bueno, que tú también intentarás hacer alguna no sé... ¿Cambios en el centro, mejoras? ¿Cuáles son tus prioridades de cara al trabajo en tu centro educativo?

D7: Pues mira, seguimos unas líneas, una, la adaptación al BRIT, vale, y todo ello conlleva la coordinación de las diferentes asignaturas y los proyectos Erasmus que empezamos ya en el 2020 que nos concedieron en primero o sea que seguimos trabajando ahí. Después nos gusta trabajar con proyectos internivelares e interetapas al tener toda la etapa, pues a veces sí que hacemos algún proyecto y alguna actividad conjunta ¿Vale? Pues a veces hacemos grupos internivelares y vamos haciendo algunos talleres o a veces algunos de Secundaria han hecho un proyecto y después lo explican a los de Primaria. Entonces eso nos gusta, seguir trabajando y seguir mejorando. Y ahora nos hemos metido mucho en inclusión. Este año, pues el proyecto educativo de centro está muy enfocado a la ciencia por el Ramón y Cajal, que además se ofreció desde el Ayuntamiento para trabajar juntos y después la inclusión, que hemos presentado un proyecto de agrupaciones escolares de España que nos dieron el proyecto. Y nos estamos formando en eso. Y aulas del futuro.

Tenéis alumnado con especiales dificultades entiendo.

D7: Sí, tenemos dos alumnos TEA. Uno en segundo de Primaria y el otro creo que está en cuatro años.

Oye y ¿es especialmente dificultoso el trabajo, teniendo tres etapas educativas, Infantil, Primaria y Secundaria?

D7: Sí, sí, porque cuando, bueno, cuando mis compañeros que han estado en dirección eran de Primaria y de Infantil... Pues claro, se tiran mucho más para la forma de trabajar de Primaria e Infantil. Y yo desde Secundaria me he adaptado a lo que es un CPI ¿no? porque al final no es un instituto, es un CPI y entonces sí que nos adaptamos un poquito a la forma de trabajar de Primaria e Infantil, pero marcamos ya un poquito, oye, en Secundaria, pues es que tenemos... hay profesores que no se coordinan tanto, trabajamos para que intenten coordinarse y hacer proyectos conjuntos, pero no es como en Primaria que un tutor puede hacer un proyecto en Sociales y Lengua porque es el mismo.

Ya ¿y lo ves como una ventaja o lo ves como un problema?



D7: Yo le intento sacar partido a lo que tengo, hay cosas buenas del CPI. Este es un CPI pequeño, no es de los grandes, entonces podemos hacer muchas cosas, ¿vale? Yo intentó sacar ventajas.

Valórame un poco los incentivos, los incentivos que tienes por el desempeño de la función directiva.

D7: ¿Económicos o personales?

Todos

D7: Económico, ya te he dicho que, de momento, bajos no sé si el complemento era de... me parece que de dirección 300 euros, me parece. Y de Jefatura de estudios, mi compañera, cuando yo estaba, pues eso, 170, no sé si nos los subirán ahora. ¿Personales? A ver personales... es un reto, cuando empiezas en jefatura y después pasas a dirección con mucho miedo. Es un reto, pues también tienes recompensas de las cosas que has conseguido, lo que has hecho bien, las cosas que puedes seguir mejorando... Es un reto. De las familias, pues bueno, yo vivo en el pueblo, me dicen que cómo lo llevo, pues intentó apartar, ¿vale? Intento, pues, pues eso no compartir información confidencial que no pueden saber y después intento que si ha habido algún problema no me afecte, pero bueno, siempre hay alguien que te coge por la calle, igual te dice algo y te lo tiene que decir en ese momento. Pero bueno.

¿Supongo que formará parte del día a día? En una localidad pequeña, ¿no?

D7: Sí, pero eso, pero que yo lo llevo bien. Sé cortar y eso no es lo que más me cuesta. Me cuesta mucho más el mes de julio y final de agosto que tenemos que estar pues haciendo, preparando cosas, que igual ese día a día. Del día a día es el estrés. Yo, por ejemplo, la documentación no la hemos presentado aún. Ahora estaba sacándolos con el SIGAD, nos daba problemas, no sale bien, es el estrés de todo el papeleo, te presentas a un proyecto, haz la solicitud, el anexo, no sé qué... toda la burocracia que conlleva aquí, pues... Y el no dejarte, igual, prepararte mejor las clases y ahí es donde más me cuesta. Compensa, sí porque en este puesto, pues cuando estuve de jefa de estudios, pude presentar un proyecto Erasmus, que igual estando de profe a 20 horas lectivas no hubiese podido o lo hubiese tenido que sacar de otro sitio, ¿no?

¿Y el tema, por ejemplo, de puntuación? ¿no? Porque por el hecho de...

D7: Pues hombre, sí que creo que se valora. No sé si lo suficiente, pero bueno, como eso está ahí. Porque veo que sí que se valora gente que no tiene esa función, pero después, si alguno tiene, por ejemplo, una jefatura del departamento, la diferencia no es tanta.

Según tu experiencia, ¿qué aspectos consideras que facilitan la tarea de la dirección?

D7: ¿que proponga?

Sí o por tu experiencia que digas, mira pues a mí me ha ayudado mucho pues...yo qué sé, estas circunstancias que he tenido aquí. O una actitud incluso personal que hayas podido tener, no lo sé. Piensa ¿qué cosas tenéis que facilitan tu trabajo?

D7: A ver... una de ellas es que yo soy muy decidida y echada para adelante. Entonces pues bueno, pues me propongo estar aquí, pues saldrá adelante, mejor, peor, con fallos, con problemas. Saldrá adelante. Entonces en ese sentido soy muy echada... Entonces creo que, si tú tienes ganas de trabajar y de hacerlo bien y no tienes miedo, es una ventaja a la hora de la función



directiva. Después me cuesta, pero sí que lo pienso. Intento ser empática tanto con mis compañeras del despacho como con el equipo docente. Entonces, cuando intentas entender al que está en el otro lado, pues... es más fácil llegar a una solución. Eso también ayuda, el ser trabajador quiere decir el intentar llevar las cosas al día lo mejor posible. Ya te digo que tampoco... y el saber decir hasta aquí he llegado, ¿no? Pues si no he entregado el DOC el día 20, pues se lo he dicho a la inspectora, es que no puedo, es que no llego, tengo que abrir la puerta, tengo que coger el teléfono, tengo que acompañar a un alumno... es que no me llega. A veces, claro, todos los problemas que hay de... pues a veces, pues entre alumnado también los resolvemos nosotros. Cuando el tutor ya no sabe, y nos salpica a nosotros, pues ahora estamos con un procedimiento de acoso escolar, pues claro, hemos estado cuatro o cinco días con entrevistas, entrevistas, entrevistas... que no he hecho otra cosa. Entonces el saber decir hasta aquí llegó y eso ya lo haré.

Estábamos hablando un poco de las cualidades, de esa serie de... que podrían ser una ventaja de cara al desempeño.

D7: Sí, sí, bueno, mi compañero que estaba aquí antes, además lo hacía muy bien. Dice que es que él no podía desconectar entonces que sufría mucho, que no podía... y yo, por ejemplo, pues eso es lo que te digo... Pues a donde llegamos, llegamos, ¿no?, pues tampoco voy a estar todos los días trabajando 18 horas o 15 porque no llego, pues tampoco es.

Una cosa que no te he preguntado antes, pero y ¿dónde te gustaría llevar al centro? Quiero decir que en el fondo yo me imagino que tú tendrás una idea, ¿no? un sueño, un director tiene una imagen de lo que o de dónde le gustaría que llegara su centro.

D7: Mira, uno de los problemas que tienen los CPI es la convivencia de las tres etapas. Entonces, me gustaría el llegar a saber coordinarnos, todos atendiendo las necesidades de Infantil, Primaria y Secundaria, porque como son tan dispares, claro, siempre cada uno de cada etapa tira para su terreno y muchas veces, al final, tendemos a aislarnos. Pues los de Infantil no, pero solo queremos hacerlo así o los de Primaria, no, que esto así. Y los de Secundaria, esto ni nos va ni nos viene. Entonces, uno de los objetivos podría ser la coordinación real y efectiva de las tres etapas.

Además, entiendo que por lo que estás diciendo, la disparidad es de los docentes.

D7: A veces sí cuenta que, claro, los de Infantil y Primaria están muy acostumbrados a trabajar Infantil y Primaria, pero no con Secundaria. Y al revés, los de Secundaria que vienen de un instituto normal cuando llegas aquí, que además tenemos un horario diferente... De que compartimos pasillo porque como no tenemos el otro edificio. Pues claro, a veces cuando los de Primaria bajan al recreo... compartimos pasillo, actividades, de Halloween, de Saint Patrick, de final día de Navidad. El buscar esa conexión cuesta. Sí que hay docentes que trabajan mejor y dicen uno de Secundaria y uno de Primaria, ostras vamos a hacer este proyecto, no sé qué y lo vamos a hacer, pero claro, son. Por la buena conexión entre esos dos docentes, pero no de todo el centro. Ese sería un objetivo prioritario. Y después cuando tengamos el BRIT, tener toda la coordinación del itinerario bilingüe y de las tres etapas, que fuera coherente y que fueran lo mejor posible.

Y, bueno, no creas que tengo muchas preguntas más. Yo lo que sí te diría es que... ideas para cómo mejorar la situación, ¿no? O sea, sabemos, por ejemplo, que hay poca gente que se quiera presentar para asumir la responsabilidad. Sabemos que hay, no se... se te ocurre que podríamos... En realidad, el informe que vamos a hacer nosotros no tiene otra finalidad que hacer unas propuestas a la Administración de mejora ¿entonces?



D7: Yo creo que el equipo docente tanto de Secundaria como de Primaria. Porque claro, los de Primaria están trabajando 25 horas lectivas, Secundaria 20, pero Secundaria quiere 18 tendríamos que equiparnos y después tendría... tendríamos que buscar la manera, o la Administración tendría que solventar para los CPI, la manera de poder coordinarnos y tener horas de coordinación y quitar igual alguna hora más lectiva por ser CPI, para que el profesorado de las tres etapas pudiera coordinarse, por ejemplo, en el BRIT o por ejemplo en un proyecto interdisciplinar. Entonces habría que buscar reuniones que sí que tenemos y que intentamos poner a la una y media, pero que, por ejemplo, todo el profesorado de Secundaria no puede ir. Entonces yo creo que, que una...

Ah, no puede ir porque tiene clase, entiendo.

D7: Claro, siempre hay, yo tengo cuatro grupos, pues sí de Secundaria, pues cuatro profesores como mínimo a esa reunión no pueden ir y si hay algún desdoble, pues porque tienen inglés BRIT o no BRIT, tienen francés y competencias, laboratorio de competencias, pues entonces es algún profesor más. Nosotros en Secundaria, sí que tenemos unas reuniones a las ocho y media los martes, ¿vale? Es duro. Ese día estás más horas por cuestiones... alguna hora libre más, pero el equipo directivo no las disfrutamos, los profesores sí, y en Primaria se reúnen siempre de una y media a dos y media que intentamos que colaboren profesores de Secundaria en esas horas, pero no tenemos a veces igual una coordinación efectiva de las, de las etapas. Entonces yo creo que habría que buscar esa reunión y habría que hacer esa compensación de las horas lectivas.

Por lo que dices, parece clave la coordinación entre las distintas etapas, que ese es uno de... digamos de los problemas fundamentales.

D7: Claro, para sacarle partido a esto que es un CPI, pues que mejor manera que hacer... Si no seríamos... si cada etapa fuera por su lado sería, pues como un colegio y un instituto, y no es tampoco.

Recientemente ¿no se publicó en el BOA el ROC? ¿Y no facilita esto que estás diciendo?

D7: ¿Sabes qué pasa? Han publicado el ROC, pero no han publicado las IOF que son los que organizan, pues el funcionamiento de cada centro. Entonces necesitarían publicarlas y entonces ahí sí que tenemos unos equipos de actividades, recursos y comunicación que sería como extra-escolares y todo lo que difundes por las redes y eso. En ese equipo hay gente de las tres etapas y nosotros podemos poner una reunión a la una y media, pero solo se coordina eso. No estamos coordinando igual materias o proyectos. Y después tenemos otro equipo que se llama FIP, Formación e Innovación y Proyectos, que ahí está el COFO y el que es el responsable de equipos informáticos, que también hacemos proyectos. Ahí hacemos proyectos, pero son más coordinar un pequeño Erasmus o coordinar una actividad. Hacemos también una revista digital, pero después, el día a día de las materias que igual se pudieran coordinar o hacer un proyecto conjunto yo creo que falta. Y después el ROC deja muy abierto, deja muy abierto una reivindicación que han hecho mucho los CPI grandes que querían departamentos en Secundaria y entonces en el ROC ha salido una idea de departamentos, pero han agrupado materias. Han agrupado Biología, Educación Física... Entonces eso lo han dejado así, abierto, pero por ejemplo yo eso no lo puedo tener.

Claro, porque tú tienes una línea nada más. Tienes de primero a cuarto.

D7: Yo tengo una línea nada más y de Música tengo un profesor y de Tecnología tengo un profesor y después el tener eso, que sí que sería tener muchos coordinadores ¿con quién se van a



coordinar? Entonces nosotros optamos por la segunda opción que han dejado abierta para los CPIs pequeños de menos de trece unidades, de ocho, perdón. ¿Y ponía, no, no me acuerdo cuántas unidades podía? Bueno, es igual. Que dejan abierta la coordinación horizontal. Es decir, el tutor de primero y todos los profesores que dan clase en primero, tienen una reunión semanal, que es la que te he dicho que tenemos a las ocho y media. Pero igual ha faltado una coordinación entre los profes de Primaria y Secundaria.

¿Había algo no de transición entre sexto y primero?

D7: El equipo de transición es simplemente el traspaso de información que se junta a principio de curso y nos dan los datos. Y por si acaso, a final de curso y una a mitad de curso, cómo van los de sexto, cómo estáis viendo a los de primero para cosas que mejorar, pero no es de trabajos de coordinación de trabajos interetapas.

Y tú no tendrías autonomía para... porque estos equipos que dices que están es porque están en el ROC que se ha publicado...

D7: Sí, y porque estaba en la primera ley que nos amparaba, la primera orden que nos amparaba, también estaba. Entonces, eso sí que lo tenemos y, además, cuando haces el cupo también te lo ponen.

¿Porque tú no tendrías autonomía para decidir formar algún equipo de coordinación, vista las necesidades?

D7: Pero ¿cómo lo formó y a qué hora los reúno? A las cuatro de la tarde, cuando acaba Primaria. Los de Secundaria de tres y veinte a cuatro ¿qué hacen? ¿A las ocho y media y venimos todos juntos como hacemos los de Secundaria? Igual sí que se podría, pero entonces perdería desdoblados o apoyos. Ya te dije que con el cupo que tienes te puedes organizar.

Entendido, sí, sí, no claro, si ganas por un lado pierdes por otro, ¿no?

D7: Por eso te decía que igual en el ROC o en las IOF tendría que poner alguna manera, igual que poner los profesores de Secundaria tenemos 20 horas lectivas. No sé si llegaremos a 18, pues que los profesores de un CPI tengan tantas y entonces una ahora que contara dentro de las lectivas, pero para la coordinación con el profesorado. Esa sería una solicitud.

Vale, pues bueno, tampoco tendría mucho más que preguntarte, en todo caso, si tienes alguna cosa que te gustaría añadir, algo que no te haya preguntado y que tú sí que quisieras que quedara constancia. No sé. Algún aspecto que no hayamos abordado y no hayas dicho nada.

D7: Sí, yo creo que te he dicho más o menos sobre todo las dificultades que tenemos. A ver también hay cosas positivas. Quiero decir, yo estoy aquí en [nombre de la localidad], pero ya te digo que lo que más pesa, es el que yo no me tengo que mover, sino no sé si lo haría, ¿no? Y es que en principio...

Hombre, yo así en frío, pero creo que un centro complejo como el vuestro, sí que sería bueno que durante un tiempo tuviera un equipo directivo estable y que eso le favorecería. Entiendo.

D7: Sí, yo creo que sí, que favorecería, lo que pasa, es lo que te digo que en los cinco años que yo llevo aquí o seis, ha habido una directora dos años, un director dos años, y yo ahora que voy a llevar el segundo año, ¿vale? Entonces, no, no ha habido, no ha habido más.



Claro, habría que buscar algún tipo de fórmula que realmente hiciera atractivo un puesto como el tuyo.

D7: Claro, pero tú... cuando tú lees ya no solo los CPIs, cuando tú estás en un grupo de directores de [nombre de la provincia] y ves cómo se habla, pues es que la gente se quema y después ya veis el número de centros que están sin equipo directivo con proyecto, o sea, cada año. El año pasado había un montón en [nombre de la provincia] que después han nombrado a dedo o han nombrado a un interino y aquí te quedas, entonces eso es un jardín para todos los centros. Claro que es positivo que haya un proyecto y haya un equipo estable para llevarlo adelante, pero claro, aquí tampoco. Aquí hay gente fija y mucha no quiere saber nada del equipo directivo. Bueno, ya te digo que nunca han presentado nadie... algunos porque no podemos, porque somos funcionarios de carrera jóvenes. En ese sentido, la hemos sacado hace poco y otros que sí, que igual van a poder o pueden... ni se lo piensan. Sí que vino una persona de fuera que presentó una birria y entonces se lo echaron para atrás.

Claro, porque ese es otro riesgo, que alguien de fuera presentara un proyecto y se eligiera. Sin tener plaza y además desplazando a alguien de los que están.

D7: Claro, sí, sí.

Bueno, pues muchísimas gracias, pues...

D7: Oye, espero haberte contestado y haber sabido transmitir todo ¿vale?

Sí, seguro, seguro, yo creo que es muy interesante todo lo que has comentado. Lo que decías en un centro integrado, la clave está en la coordinación entre las tres etapas. Y si eso no existe o es muy bajo el nivel de coordinación, pues claro, es un déficit para el centro.

D7: A ver, yo creo que no nos coordinamos tanto como deberíamos. Sí que hay algún tipo de coordinación y además vemos las programaciones. Y cuando un docente ve... pues ay es que esto igual no lo han dado en Primaria, deberían darlo. Se les dice y eso, pero a mí me gustaría en esos objetivos, eso, hacer proyectos conjuntos, pues yo qué sé, imagínate un proyecto de música con Primero de la ESO y cuarto de Primaria, por ejemplo.

¿Y ahora no se puede hacer?

D7: No, más que nada porque tuvimos mucha dificultad a la hora de hacer los horarios y tampoco pude hacer coincidir las horas y después claro, al tener el... es que también claro, al tener la Música dentro del programa BRIT no tengo a todo el alumnado junto de primero de la ESO. Tengo primero BRIT inglés y Música y Música BRIT y no inglés. Me es difícil, pero yo creo que se podría buscar la fórmula, pero para eso lo primero es el docente, que tiene que estar interesado. Si yo tengo un interino de Música, cada año que viene no sabes si va a volver. Tanto en Primaria como en Secundaria la gente no se ata, ¿quién se ata? los que tienen aquí la plaza fija y tienen ganas de trabajar.

¿Tienes mucha estabilidad del profesorado o mucha inestabilidad?

D7: Pues mira, de Primaria tengo muchas plazas fijas dadas, pero también tengo mucha gente en comisión.

En comisión de servicios por el inglés, entiendo.

D7: No, que tengo a mucha gente en comisión que tiene aquí la plaza que está fuera, entonces.



Ah ¡que está fuera!

D7: Me llegan interinos. Entonces de Primaria debo tener a ver, tengo hijos, ahora sí que tengo, lo que algunos han empezado este año, cuatro de Infantil son hijos. Bueno, de Primaria tengo gente fija, pero después tendré igual 10 hijos y cuatro en comisión. Y de Secundaria es que solo tengo la plaza dada lo que pasa que algunos también han empezado este de Inglés, de Orientación, Matemáticas, Lengua y ya está... Cuatro. Y de esas cuatro, Lengua está en comisión en Zaragoza. Por lo tanto, me viene un interino. Y de esos tres, el de Matemáticas llevaba dos años, pero los otros dos acaban de empezar este año. Por lo tanto, sí, al final sí que ha habido...

Sí, hay más movilidad de la que...

D7: Claro, hay gente que, aunque sea interina trabaja muy bien, pero el atarse a proyectos más largos. Pues claro. No atas.

Claro si no tiene un proyecto de quedarse en la localidad durante mucho tiempo. Entiendo que es complicado.

D7: Sí, sí, y entonces es difícil también, pero bueno.

Ahora se me estaba ocurriendo. Tú, entiendo que has trabajado en algún instituto.

D7: Sí

Hablando de este tema de la coordinación, claro, cuando hablamos de un colegio y un instituto son dos, dos centros completamente diferentes y ahí sí que la coordinación es muy restringida, nada más que en esas transiciones que son casi puntuales, jornadas de puertas abiertas. Sin embargo, vosotros, que convivís dentro de un mismo centro, en teoría debería ser más fácil.

D7: Es fácil, quiero decir, que la transmisión, o sea la información que te llega del alumnado es muy directa y muy aprovechable, porque como no es lo que pones en un informe. Quiero decir que está muy bien y además se hace en junio y se hace en septiembre, por si acaso alguno de los profesores cambia y eso, tanto el tutor que se haya ido, lo que sea, entonces eso es muy útil. Y después, por ejemplo, este año pues... oye, que vienen los de primero, que no saben leer tan bien como deberían en comprender los textos, igual lo tenéis que potenciar. Eso se hace, eso sí que se hace. O en sexto, oye, mira que hemos trabajado esto el año que viene cuando lo deis... a partir de aquí, porque yo creo que podrán seguir, eso sí, que se hace.

Claro que eso es muy importante también

D7: Sí, sí, sí. Eso es una de las cosas buenas. Yo a la coordinación, me refiero a la coordinación, igual de materias o de proyectos.

Ya, ya, sí que es, digamos, un paso más allá, ¿no?

D7: Claro, aprovechar un poco más lo que es un CPI. Y después una cosa que lo hemos dicho así de pasada, que es una reivindicación. Desde que se hizo el CPI dijeron, se necesitan más espacios, va a haber un edificio nuevo, pequeñito para mi gusto, pequeñito, pero bueno... Con cuatro aulas dos abajo, dos arriba. Llevamos seis años y eso no lo tenemos. Quiero decir, hemos tenido que hacer clases más pequeñas mediante un tabique. Uno que tenemos móvil también y bueno, que más o menos nos apañamos como podemos, pero que nos faltan aulas.



Sí, sí, yo creo que de lo que has dicho también me parece clave el no tener un administrativo, no tener un conserje. Eso es añadir un trabajo al equipo

D7: Sí, sí, sí, lo es.



Entrevista 8. Director de un CEIP multigrado de la zona rural. Experiencia: ocho cursos. Centro de 3 unidades, alumnado en torno a los 50 y docentes 5, uno a media jornada. Entrevista online el 21 de noviembre de 2022. D8/H/CEIP/R

Lo primero sí que necesitaría algunos datos para situarme. ¿Cuánto tiempo llevas en la dirección?

D8: Dirección... pues llevo 14 años aquí, pues de los 14 ponle 8.

8 años de director. ¿Tenías experiencia previa en equipo directivo?

D8: No, no, en equipo no.

¿Y durante esos 14 años, además de director, has hecho alguna otra función?

D8: Sí.

Luego el tamaño del centro, número de alumnos aproximado...

D8: Pues el tamaño es tres unidades, entonces estamos entre 38 y 48. Unos años más y otros menos.

¿Vale? Sí, claro. Vamos a poner. Entre 40 y 50 no en torno a eso.

D8: Pon más 40, que está más cerca.

¿Y profesorado?

D8: Estamos cuatro y medio, por las características del cole estamos cuatro y medio.

Perfecto, bueno, vamos a ver. La primera sería: ¿cuáles son las circunstancias o las razones que te llevaron a asumir la dirección del centro?

D8: Pues por convencimiento, para liderar de verdad el proyecto educativo que teníamos entre manos. Vamos alternando, hemos hecho bipartidismo docente. Entonces siempre hemos considerado importante esta decisión porque te respalda en aquellas decisiones que tiene que tomar el centro. Entonces por eso, por convencimiento y responsabilidad.

Entonces ¿presentasteis proyecto de dirección?

D8: Sí, siempre que hemos estado, menos el primer año que [nombre] fue como nombramiento extraordinario porque la directora que había y que presentó proyecto se fue, ella estuvo ese año y los cuatro de proyecto. Pero ese año tuvo una hernia entonces estuve yo por accidental, pero ya me tocaba a mí presentar proyecto. El siguiente curso lo presenté, luego ella otra vez y luego volví a estar de accidental porque no sé qué pasó que no pude presentar proyecto... y ahora esta última sí que estoy con proyecto de dirección.

Vale, perfecto. Oye, ¿cuáles serían las propuestas o los principales objetivos de vuestro proyecto de dirección?

D8: En el proyecto de dirección no tiene cabida el plantear el proyecto... el proyecto pedagógico porque está tan limitado a lo que dice la Administración, que tienes que poner... y el número de



páginas y los ítems que tienes que completar... que como te salgas de ahí, sabes qué inspección tiene unos indicadores, entonces...

Claro, y te baja la puntuación.

D8: Claro, sí, exacto. Tienes que presentar... Es que una cosa es el proyecto de dirección que tú presentas y otra la idea que tú llevas, o sea que, por una parte, tú te presentas de director con una idea, pero eso no se recoge en el proyecto de dirección. Porque el proyecto de dirección, si un indicador... tienes que limitarte al guion que te dan, entonces no puedes extenderte mucho más y tienes que ajustarte a lo que te van a valorar después. Ahora creo que con LOMLOE cambiará, porque ahora ya el consejo escolar tiene mucho más peso, se supone, pero está por ver cómo lo van a desarrollar las comunidades. Entonces, independientemente de unas cosas y otras, en mi caso presento el proyecto de dirección por desarrollar un proyecto educativo acorde a la realidad del contexto en el que estamos y acorde un poco con la idea que arrastramos en base a la formación que hemos hecho como equipo docente. Presentar proyecto te da ese respaldo de “yo estoy aquí por convencimiento” no porque me haya nombrado inspección y estoy por estar. Se espera de ti... esto es lo de siempre, somos un equipo, un claustro, pero se espera que como director tengas esa autoridad. No por lo que se recoja en el proyecto de dirección, sino por la intención que tu llevas. Es como el “currículum oculto”, pues el “proyecto de dirección oculto”.

Entonces, lo que quieres decir es que en realidad no es un documento operativo.

D8: No... bueno, algunos aspectos. Yo por ejemplo en mi caso... a ver, hay elementos que son coherentes y nos orientamos con lo que estamos trabajando, que todo va en la misma línea, pero no es lo suficientemente operativo o no recoge todo lo que un proyecto de dirección necesita, sobre todo en la parte pedagógica. Lo que tiene más carga son los procesos administrativos. Tampoco hay suficiente distribución horaria para que el resto de gente pueda asumir tareas, casi todo recae en el director porque va todo conectado.

A ver, de las cosas que estás diciendo hay dos que me interesan, en primer lugar, eso quiere decir que tú tienes un proyecto, digamos de segunda, un proyecto que no presentas, pero que efectivamente lo tienes construido...

D8: Sí, luego todo eso se recoge en el Programa Educativo, en la Programación General Anual... Ya lo vas orientando con las propuestas de mejora, la intención que tu llevas la vas orientando por ahí, pero no se recoge de manera explícita en el Proyecto de Dirección.

Oye, y otra cosa. Entonces, no tienes jefe de estudios, no tienes secretario y entiendo, derivado de todo esto, que no tienes auxiliar administrativo y no tienes conserje...

D8: Claro, eso en la escuela rural no existe, pero da igual. A ver que... que esto a lo mejor es quejarse por quejarse. Todos vamos a tope. Si yo voy a tope con la dirección, todos vamos a tope con la dirección. O sea que está todo como dimensionado, pero al límite, esto de la cómo lo llamamos ahora... la resiliencia. Así estamos todos, resistiendo hasta el límite. No podemos entrar en confrontación de si yo por tener auxiliar tengo más carga o que yo menos. Yo no tengo comedor escolar y en un cole grande pues sí que tendrán. Al final es que yo voy a tope y echando horas de más, porque en el cole no llega y la gente del cole grande estará igual. Yo entiendo que es fallo del sistema, porque no está lo suficientemente garantizado que tú tengas un horario. Al final también hay que echar horas de docencia, además de dirección, porque es que no se llega.



En tu caso, ¿cuántas horas tienes para la dirección?

D9: Pues no lo sé, es que también vamos engañando. A lo mejor nuestro caso es más particular. [nombre] se encarga de la parte de administración y yo estando de director llevo la parte de proyectos. A nosotros de cara a lo interno no nos afecta, pero de cara a la visibilidad y demás, pues ella cuando está de directora ejerce de directora dirigiendo las reuniones y demás y luego yo, pero a efectos prácticos no nos afecta. Lo que hacemos es que esas horas nos las repartimos. [nombre] se supone que en el horario no puede tener... Esto es como lo de antes, tu presentas un horario porque tienes que cuadrar unos minutos de esto y de lo otro, pero luego el horario que haces es irreal. Inspección lo sabe porque tampoco se lo ocultamos cuando vienen. Entonces no sabría decirte... unas 6-8 horas es lo que tenemos reales, luego ya te puedes imaginar.

Muy bien. Hablamos un poco de la formación específica para la dirección. ¿Crees que tienes una formación adecuada para desempeñar las tareas que habitualmente realizas como director?

D8: La formación adecuada, sí, pero porque yo creo que la gente que está interesada ya se preocupa. La gente que está en estos proyectos ya se ha formado o viene con un bagaje de esa línea pedagógica que quiere llevar a cabo. O sea, que en la parte de formación personal sí que la gente, el que presenta predisposición, sí que está bien formado porque tienes que tener esos fundamentos, esos argumentos para decir, “oye, vamos por aquí” a un equipo docente. La formación que hace la administración... Pues para nada, por lo menos aquí en Zaragoza.

¿Tú hiciste la formación para directores, las 120 o 140 horas?

D8: Mm... En principio sí, porque luego, con LOE al entrar LOMCE, si había estado un tiempo... no era necesario y ahora tuve que hacer un mínimo, me parece.

Sí, de actualización ¿no? ¿puede ser?

D8: Sí, había como dos cursos, entonces yo el último de actualización lo hice con el INTEF, porque como ya había hecho aquí en Aragón me parecía que era una pérdida de tiempo. Pues porque tú al final tienes que estar acreditado por... por cualquier organismo vigente, otra Comunidad Autónoma o, en este caso del Ministerio de Educación. Aquí tenían curso de actualización a distancia y es que ir a Zaragoza era una pérdida de tiempo. En la formación de equipos directivos siempre se queda gente fuera, de la demanda que hay, pero luego eso no se refleja en los que presentan proyectos de dirección. Si se presentan 100 personas a hacer la formación luego igual lo presentan 20. Yo ¿a qué conclusiones llego? Que es de las pocas formaciones que es en horario lectivo. Ahora con la pandemia se ha hecho a distancia, pero antes era por la mañana en horario lectivo. Como lo hacían inspectores, pues los inspectores no iban a ir por la tarde, que está bien. Claro, si quieres contar con inspección pues tiene que ser en horario de mañanas. Luego está la gente que eligen a dedo desde dirección porque tienen el curso, aunque no presentan proyecto de dirección. La formación al final está muy centrada en lo administrativo, trámites administrativos, protocolos y demás y no es real después con lo que te encuentras.

Yo, a veces, me pregunto ¿cuál es el problema? ¿es más de gestión o más de liderazgo? Es decir, en la formación que se da ¿la preocupación de la gente es de gestión, de que me den herramientas para gestionar el centro o es más de liderazgo para conducir a mi centro?



D8: No, ¿sabes qué pasa? Que como la formación es a priori de tú desempeñar el cargo, lo que te dan está bien pero luego no se ajusta a cuando tú te incorporas. Entonces no hay una formación posterior donde tú digas “es que esto que me contaste...”. No hay quejas en la formación porque no te has enfrentado a eso, no sabes lo que te vas a encontrar. Seguramente de la actualización habrá más pegadas porque ya has sido director, pero en la previa pues lo que te cuentan está bien.

Oye, y el curso que hiciste con el INTEF qué tal ¿te gustó?

D8: Sí, la verdad que sí, porque ya al hacerlo a distancia, pues tú te marcas tu ritmo y demás. Te van prendiendo tareas y tienes tú un poco como AulaAragón ¿no? Que tú vas haciendo ahí y bien. Entonces estaba más enfocado a lo digital. Bueno, veías las funciones del equipo directivo, hacía como propuestas para llevarlo a tu Comunidad Autónoma, entonces tenías que revisar la normativa. A mí en particular, pues me gustó más por eso, porque no era ya lo típico, que ya lo había hecho un par de veces, la formación aquí en Zaragoza. Yo lo que echo en falta es una mentorización, que esa formación se ampliase en la parte de mentorización. No en un cole, pero con pequeños grupos con un mentor con experiencia. Eso yo creo que sería lo más ideal porque tienes a alguien a quien recurrir con experiencia. Lo hacen con los grupos de *WhatsApp*, pero eso es más desinformación que información. Bueno la Administración podría hacer esos tipos de foros también de desahogo, apoyo o catarsis por *Telegram* por ejemplo o algo así.

Además, tampoco cualquiera vale, sino tendría que ser un director senior con buena experiencia que pudiera ayudar a la gente joven o novel.

D8: Claro que luego esto también tendría que estar retribuido, claro. Al final... luego te das cuenta de que económicamente... Mi compañera lleva un programa de refuerzo de lunes a jueves una hora y cobra 300 euros y yo cobro 240 euros por la dirección. No se puede comparar... Económicamente y la responsabilidad no está... En fin. Luego tienes que consolidar... Bueno, que al final por dinero tampoco lo haces, lo haces por dar estabilidad al proyecto. Igual que lo pienso yo, lo pensará mucha gente. A lo mejor el complemento en un colegio grande es mejor porque va por unidades, pero en escuela rural no sé.

Sí, este problema también me lo han comentado directores de colegios de ciudad, que los complementos son así. En fin, bueno, pasamos al desempeño de la función directiva. Hazme una valoración de cómo es la experiencia, personalmente, ¿cómo valoras tu experiencia como director?

D8: Pues mira, dentro de los distintos ámbitos que pueda, que puedas tener, por una parte, estaría pues la relación con la comunidad educativa, con la familia, con el ayuntamiento, con las distintas entidades... que, en ese aspecto, pues bien, ¿no? Es casi lo más, lo más enriquecedor, esa labor con la sociedad, con el contexto en el que estás. Con la parte de la Administración, lo que podemos entender con el Departamento, el Servicio Provincial, pues las relaciones son nulas, o sea que no tiene alguien como equipo directivo a quien puedas recurrir. Por separado la inspección, por inspección sí, siempre ha habido apoyo de los inspectores que han pasado por el cole. A veces se pinta a inspección como los malos de la película, pero yo siempre salgo de defenderlos porque es que siempre ha sido el apoyo que hemos... que hemos tenido. En ese aspecto nunca hemos tenido problemas. También hemos llegado a la conclusión que a los últimos que hay que llamar es a la Administración [risas]. Luego con el profesorado... Hay veces que vemos que hay gente que le cuesta trabajar en equipo y el liderazgo de un equipo directivo también tiene que encargarse de eso.



Hablando de formación, ¿cómo verías la posibilidad, por ejemplo, de una formación de tipo Máster para para la dirección de centros?

D8: Pues no lo sé... En función de cómo fuera el Máster, claro. Ahora se habla mucho de la profesionalización de los equipos directivos. Si no tiene nada que ver con la realidad... pues es que hacer un Máster al final solo es más carga de horario. También si el Máster te cuesta una pasta o tiene una dedicación horaria siendo que ya vamos a tope... Yo lo veo más, pues eso, como una mentorización de equipos directivos o equipos interdisciplinares por ejemplo un inspector, un director senior, grupos de apoyo...

Retomando con el hilo de lo que hablábamos de tu experiencia.

D8: Ah, sobre el profesorado. La relación que se establece... es que tienes que hacer la función de director y de tomar decisiones. Como somos un cole pequeño pues bueno es más fácil según qué cosas. Es casi lo que más cuesta, tener que tomar decisiones en relación a los profesores: permisos, horarios... Y hay cosas como los horarios que son criterios pedagógicos. A veces son situaciones que... para mí es lo más delicado.

Para tomar esas decisiones, ¿cuentas con la suficiente autonomía?

D8: Con la que tú quieras contar, porque ahora, por ejemplo, con la LOMCE no tienes que consultar con nadie. Pero bueno, nosotros en todos estos años nunca hemos votado nada a mano alzada, siempre ha sido todo consensuado porque entendemos que las votaciones lo que hace es acallar a la minoría. Yo lo que peor veo del equipo directivo es la toma de decisiones con respecto al equipo de docentes, como gestor de recursos humanos, eso es... yo para mí lo más delicado. El liderazgo, pues lo que te decía, si tú lo tienes claro y lo justificas lo que quieres, pues bueno, todo se hace siguiendo esa línea, estarás más o menos de acuerdo, pero bueno.

Oye, en la gestión, quizá uno de los temas más recurrentes siempre es el de la burocracia. Cuando hablamos de burocracia a qué nos referimos.

D8: Es que la gente también a veces se complica demasiado. Hay cosas que no te piden y que la gente hace porque sí. Con lo de los estándares la gente se puso a hacer hojas de cálculo como locos y aquí en la comarca todos teníamos el mismo inspector, que nos reunía a todos los directores para tener unos criterios comunes. Ahora como han cambiado de inspectores a unos se nos pide una cosa, a otros otra... y ya esa relación que hay entre nosotros ya se ha perdido. Antes podíamos recurrir a preguntar a otros coles sobre alguna cosa, pero esto ahora ya se ha perdido. Y ese inspector nos dijo que no nos complicásemos con los estándares y aun así se liaron a hacer hojas de cálculo y de todo y luego se quejaban de que no servía de nada, pero ya habían avisado. Entonces bueno, yo al final veo que cualquier cosa va acompañada de documentos, de escritos, tienes que hacer plataformas, pero también mandar correos, todo por duplicado... Ahora también lo de los formularios, pues bueno todo eso para mí es burocracia. Si tengo que registrar cuántos ordenadores tenemos en el cole, te lo hago, pero no me lo pidas cuatro veces por cuatro lados diferentes. Tienen que unificar porque si no... todo son tareas repetitivas que podrían reducirse a una. Luego entiendo que hay protocolos, por ejemplo, el acoso escolar... pues abre esto y lo otro, puf. Si el inspector antes ha sido director tiene esa empatía de saber cómo va, pero si no mal. Es que sobre el papel está todo muy bien. Al final se te van 10 minutos de aquí, 10 de allá... todo con la burocracia.

Bueno, volvemos a cambiar de tema, vamos un poco al tema del estilo directivo. Cuál es la visión que tú tienes... ¿Dónde te gustaría que te llevara a tu centro?



D8: Bueno, el estilo yo entiendo que debe ser colaborativo y esto lleva ya mucho tiempo. Entonces pues... y ese espíritu siempre ha estado, ese movimiento de renovación pedagógica donde se hablaba de esa línea de colaboración con el resto. Claro, ahora estamos hablando de eso, de la profesionalización, como tiene que ser alguien con la formación específica. Ahora con LOMLOE se nota esa vuelta a la colaboración con el consejo escolar, pues ya... antes era solo consultivo, ahora es más participativo. Entonces eso sería lo ideal en un equipo directivo, que contara... pero eso cuesta, a ver, es mucho más costoso de reunirte y consensuar. Al final lo fácil es decir "oye esto es lo que hay" y habrá directores que a lo mejor lo hacen así.

Perfecto. A ver, no te voy a preguntar sobre los temas que más importancia dais porque todo lo que es de innovación, convivencia, colaboración, participación... yo sé que estáis muy...

D8: Ah, pero bueno, ahí sí que me gustaría señalar la innovación.

¿Ah sí? Vale, venga.

D8: Innovación tenemos clarísimo que tiene que ser innovación social o no lo será. O sea, la innovación educativa... lo que se queda en las cuatro paredes no tiene repercusión en la sociedad, en el barrio en el que estoy o en pueblo en el que estoy. Entonces, yo entiendo que tiene que ser una innovación en el ámbito educativo pero que tiene que tener una repercusión en el entorno, porque si no para mí no es innovación. Sí, innovación educativa porque ahora estás haciendo ABN y antes no lo hacías, pues vale, para ese centro será innovador, pues ya está, porque está mejorando resultados con otras cosas, pero eso para mí igual serían buenas prácticas. Innovación tiene que ser para mí cuando das un paso más... que lo que hagas se refleje fuera. Entonces, muchas veces ese sentido de lo común no está en los equipos directivos, que nos quedamos solo en el centro y entonces nos falta pues crear esa red de redes ¿no? De colaboraciones con otros coles... Yo veo que esa colaboración entre centros falta y al final eso lo establece los equipos directivos. Veo que falta ese espíritu del año 80 de juntarse la gente y sacar proyectos en común. Es que no se facilitan tampoco desde el Ministerio, antes había programas como el programa Arce para desarrollar un proyecto en común entre varios centros.

Es más fácil hacer un proyecto en red con un centro europeo que con uno de tu propio entorno, es curioso.

D8: Exacto. También es que hace falta dotación económica y bueno...

Esa idea de crear redes no... No existe, no existe.

D8: Cuesta, cuesta mucho crear esas redes, no hay ese sentimiento. Yo lo veo como un bien común para beneficiar al colectivo, pero cuesta mucho porque la gente está metida en su trinchera y no sé... estas cosas son difíciles de sacar.

Oye, ¿qué competencias crees que debería tener un director? En su ejercicio de liderazgo que hablábamos antes: habilidades comunicativas, empatía... no sé, dime tú. La resiliencia que decías antes...

D8: Pues mira, eso por ejemplo ahora se está poniendo mucho el foco en las *soft skills* estas, ahí entra la empatía, las habilidades sociales y de comunicación... Y eso no... Claro, es que para eso necesitaríamos más que un Máster una carrera docente para el equipo directivo que se reconociera. Claro, si tú has estado en un colectivo como los scouts, pues ya vienes de ese ámbito, no



de un curso de director de un sindicato que no te aporta nada. Eso aporta más, que a lo mejor tu experiencia vital y que hayas podido tener... Entonces, no sé, no se tiene en cuenta.

[Se corta la comunicación y hay que reiniciar el proceso unos minutos después]

Bueno, ya estamos grabando de nuevo, pues no sé qué decirte, yo creo que has hablado de algunos de los temas que me quedaban pendientes, algunos ya los has tocado, la relación con tus compañeros, ya lo has dicho antes, ¿no? La relación con las familias también has dicho que era una de las mejores ¿no? La participación del alumnado es lo que no me has dicho nada, ¿cómo es desde el punto de vista de la dirección?

D8: Ah, bueno, ahí.

Si se promueve, no se promueve.

D8: Sí pues, mira ahí también, ya desde LODE, por ejemplo, bueno, desde LODE se establece que el alumnado puede tener en Primaria representación en el consejo escolar con voz, pero sin voto. Hombre, ¿cuántos coles hay que estén convocando al alumnado de Primaria en el consejo escolar? Aunque sea sin voto. Claro en nuestro caso, pues sí que participa con voz y con voto, ¿no? ahora en diciembre hacemos la elección del alumnado, entonces también la Administración está en eso, porque ahora te saca la votación del consejo escolar de la familia y demás, pero no se habla para nada del alumnado en Primaria y está recogido en LODE. Entonces pues también, claro, pues nuestra parte existe esa sensibilidad y sí que lo hacemos, claro que nuestro ámbito de escuela rural con la cercanía que tenemos con el Ayuntamiento, pues nuestro caso al ser escuela amiga UNICEF, la localidad de [nombre] es también amiga de la infancia. Para el veinticuatro tenemos pleno del ayuntamiento con el alumnado, entonces el... pues desde el martes pasado estuve reunido con los adolescentes porque es el Consejo de Infancia y Adolescencia. Entonces, claro, son intereses distintos porque hacemos el martes pasado, pues yo con [nombre]. Porque claro [nombre] es administrativo y está ahí de concejala, pero no es técnico de juventud, entonces nos pasa lo mismo que me pueda pasar a mí como equipo directivo, por ejemplo, para ser ciudad amiga de infancia, las exigencias que te pide o el formulario que tienes que completar es lo mismo que para una población de 50.000 habitantes, una población de 50.000 habitantes pues claro tienes técnicos de juventud y demás, pues al final no hay una diferenciación, ¿no? por decir, porque... Entonces pues yo le echo una mano y yo entiendo que eso entra también dentro de mis funciones de equipo directivo, es decir, oye, pues vamos a dinamizar esto. Pues si tocan las funciones de... como director, pues allí entrarían ¿no? Mañana, pues tenemos con la infancia para preparar... con los niños y niñas que los dinamizamos desde el cole. Entonces que dices, pues como equipo directivo tienes que decir es que esto es importante. Además, es curricular, y sobre todo ahora con LOMLOE que aparece ya en el preámbulo ahí, todo lo de la creación de los derechos de la Infancia, te lo están diciendo que hay que poner el foco y ahora estamos, ¿no? Esto cómo es... el tonto mira el dedo y el no sé qué la luna. ¿Sabes? que salía en *Amelie*. Bueno, pues estamos, ahora con LOMCE pone el foco precisamente en los niños y las niñas. Entonces te habla de DUA, pero simplemente por eso, para que pongas el foco ahí, en la diversidad que tiene el aula y la atiende, pero pensando en el alumnado y [*no se entiende*] los derechos de la infancia. Pero como equipo directivo estamos en eso, en fomentar la participación, entonces claro, para nosotros pues es algo que es un buen compromiso como escuela amiga UNICEF y por la declaración de los Derechos de la Infancia entonces ya te preocupas. Y yo me consta, pues eso que hay muchos coles también están en la en línea ¿no? de hacer partícipe al alumnado. Entonces, por ejemplo, en la formación es una de las cosas que



decía que no se ve, entonces ahí sí que podía estar, pues esas estrategias, ¿no? de decir, oye, pues venga al alumnado hay que hacerle partícipe aquí, allí. Y entonces con el alumnado pues... pero claro, nuestro caso, pues como escuela rural, por la cercanía que hay y te preocupa. Entonces, una parte, luego también no, no llegas a perder el contacto del alumnado, también está bien, ¿no? El no disponer de todas las horas para ser director, porque también muchas veces lo que ocurre que el director que está todo el día metido en el despacho pierde el contacto con los niños y las niñas y yo creo que eso es importante, de, de no perder ese... Y hay directores pues que a lo mejor se meten de apoyo y demás, por no perder precisamente ese contacto. Entonces yo eso lo veo esencial. Es como la formación, pues que los elefantes ¿que llevan? Pues toda la vida ahí en la formación, al final pierdes el contacto con el aula, [*no se entiende*] como director. Pues yo creo que, si está todo el día metido en el despacho, yo creo que algo te falta, sobre todo el alumnado, porque las familias las tienes que recibir. Pero el alumnado... Entonces yo lo veo bien, eso, vaya, que no tenga que tener el cien por cien de dedicación en los coles grandes, pero precisamente por no perder esa pata de contacto con el alumnado.

Bueno, estamos acabando ya ¿que facilita la función directiva? empecemos por los incentivos, algo has dicho, ¿cómo ves los complementos económicos?

D8: Sí, claro. Yo no me sé la tabla que hay, en concreto de compensación, no sé, porque tampoco, claro, actividad.

Reduciendo los modelos no y subiendo los que están, sobre todo en los niveles más bajos, para que se equiparen, ¿no?

D8: Bueno, pero eso también, se puede, yo imagino que se podrá ver, decir oye, donde hay más... más incidencia por la falta de proyecto de dirección ¿en la zona rural? pues ahí es donde... es que esto es como los impuestos, no, decir, vamos aquí a bajar los impuestos para todos, pues vamos a ver a donde, donde hace falta tal y pues yo creo que esto un poco sería.

¿Pero dónde más modelos hay? Es en primaria, Infantil y Primaria, claro.

D8: Claro, entonces sería pues y decidir, pues por aquí entonces claro, una parte está en el incentivo económico que ¿puede ser? Sí, es otro elemento más. Otro sería el reconocimiento social, este que te decía, pues yo qué sé el de la propia Universidad. Pues que lleguen a convenios, pues eso, de poder hacer un Máster, en fin, no sé o que, aunque tú... igual que están las ayudas de acción social, no, pues para estudios y demás, que puedo decir, oye, pues venga una ayuda para equipos directivos que se quieran formar, por ejemplo, claro, luego estarían ahí los sindicatos o no sé si entrarían ahí, pero bueno, por lo menos que estuviera esa diferenciación que oye, pues voy a contar con una ayuda porque quiero hacer este Máster o este doctorado y por ser equipo directivo me lo van a facilitar. Entonces es como una preocupación del Departamento de Educación decir oye, pues de reconocimiento, no, a la... a la figura de equipo directivo, los que comparten secretario y jefe de estudios, esto imagino que en las entrevistas que has tenido, si son estos ya te contarán, pues a lo mejor cuando sustituyen... está de baja un jefe de estudios, pues creo que lo sustituyen, pero no le reconocen el tiempo, no sé qué movida hay. Yo, como no tenía experiencia previa de equipo directivo, y en [*nombre de la localidad*] no lo tenemos, pero sí que es verdad que cuando te juntas, pues te das cuenta de eso, de que se ha ido de baja el secretario y el que le está sustituyendo, no se le reconoce, no cobra el complemento, en fin, historias raras de estas. Pues todos esos detalles, yo entiendo que al final más son las formas, no, que te voy a dar siempre, dicen jo, pues es que sois nuestros representantes, no, cuando te



habla cualquier consejero, cualquier director o directora del Servicio Provincial, que sois nuestros pies o nuestros ojos, no, en los... Pero no te, no te reconocen. Yo creo que... y luego esa relación, no, qué puede hacer con la Administración de que las reuniones yo es que ya ni voy, porque es que son de risa, ¿no? Cuando te convocan a las reuniones en el Servicio Provincial para 40 o 50 docentes, pues equipos directivos, y a contarte las [*no se entiende*] y ya está. O ahora venimos de pandemia la relación que hemos tenido con el Servicio Provincial... *missing*, desaparecidos, es casi una cosa, entonces, esos son los detalles, un poco que hay que cuidar que estamos todos reunidos, pues yo qué sé, pues preocúpate de reunir... Oye, pues estos equipos directivos para que sea esa catarsis, oye, ¿qué os preocupa? que estás ahí, yo lo veo, no, que falta eso. Ese contacto con los equipos directivos, no solo porque le han dado este premio voy allí a hacerme la foto. Si no que falta ese trabajo de calle, vaya de calle, de campo, de visitar los centros, porque sí, no porque, porque esto y demás... Claro entonces que estuviera eso más...

¿Porque tú que conoces gente, tú, por qué crees que nadie quiere ser director y cómo se podría animar? Quiero decir que, en el fondo, la tarea de la dirección es una tarea atractiva, ¿no? Quiero decir que, si a ti te gusta la docencia, no, es un poco llevar...

D8: Veo que cuando entra, claro, yo a lo mejor me puedo permitir decir pues no hago papeles porque ya llevo un tiempo. Pero el que entra de nuevo a los cuatro años, dice, hostia, yo aquí no presento más, no presento, no renuevo, no, porque es verdad que por esa carga administrativa que llevas de papeleo, pues te puede absorber porque... esto es como cuando el maestro lleva el libro de texto, parece que si no haces ejercicio 5, el 3, venga pues el 4 también porque parece que como no mande el 4... pues esto es lo mismo, te llega un correo del Servicio Provincial que tienes que mandar... y luego de un día para otro, esa es otra, entonces parece que si no lo mandas y no va a estar allí mañana... Claro, con el tiempo te das cuenta que lo han mandado y al mes te han contestado, porque la habrán visto, ¿no? Entonces dices oye, ¿yo para qué voy a enviar esto? Entonces, pues, pero claro, eso, esa solera que tienes lo que hace es no preocuparte más. Yo entiendo que el que accede, a lo mejor por primera vez, pues sí que les suponga mucho esa carga administrativa y lo que tú pensabas que iba a ser más liderazgo pedagógico pues no está. Entonces puede ser atractivo. Sí pues, yo que sé a lo mejor. Estoy pensando, no sé en [*nombre de un director conocido*], entró en la dirección con mucha ilusión y claro, en contra de todas las tareas que tienes que hacer y demás, al final aparca ahí lo pedagógico. Pero, y si lo lleva adelante pues es por las horas que echará de más en casa y preparando, pero no porque tenga ese tiempo. Esto imagino que es en su caso, que es director novel que entre con un peso en dirección, con ilusión... Pues no sé si ahora, cuando toque renovar a lo mejor está ese compromiso, por ejemplo, porque nadie presenta y te ves como en la obligación y a lo mejor lo disfrutará dentro de 8 años, porque ya se habrá dado cuenta que lo administrativo puede esperar. Dedicar más... que a lo mejor es en la fase en la que estamos nosotros, pero de primera entiendo que será... que será eso, no, porque luego, por promocionar es que para que quieres ser director, que no hay... que no promocionas a ningún sitio, director y qué, lo único que te salva, te libras de las oposiciones porque eres equipo directivo y no caes en los tribunales, pero por eso la gente no... Claro, lo económico, pues podría ser a lo mejor un atractivo, decir hostia, pues mira, pues salgo, cobro tanto, oye, y al final de este período, pues consolidado esto, pues a lo mejor lo... la única forma que puedas tener, decir, oye, porque me viene bien, no, lo económico. Lo pedagógico, si cada vez haces más como tutor en el aula, mejor que como como director, entonces... y luego, bueno, que somos un gremio, que cuesta mucho enfrentarte con tus compañeros y demás, yo imagino que cuando tú ves a tus compañeros y compañeras cómo trata al equipo directivo, no, digamos, que cuando yo esté van a ir a por mí. Y es que... es mucho



esfuerzo, ahora estoy pensando en [una localidad], por ejemplo, el colegio de [nombre de la localidad]... [nombre de un director] se fue, ha salido claro, imagino porque lo que han hecho ahí pues en 8 años me parece que ha sido brutal. Pero ha tenido que suponer un coste familiar y demás, que ha dicho, oye, yo aquí ya me bajo, porque no hay quien siga con ese ritmo. Si no tienes, pues yo qué sé, esa red que te pueda, que te pueda ayudar o yo qué sé, yo veo a [nombre de una directora]. Pues claro, yo veo que la gente que destaca pues ya tiene los hijos criados, no tiene tanto trabajo familiar y ha estado ahí y ahora es el momento pues bueno, que explota porque ha aguantado esos años.

Claro, y luego es verdad que tienen un recorrido dando pasos, ¿no? poquito a poquito y construyendo.

D8: Claro, ahora a recoger los frutos, no, pero ha habido años de estar ahí, latente y eso, pero yo creo que es mucho desgaste emocional, sobre todo eso de tener que lidiar, pues ya te digo que yo más que con familia o con Ayuntamiento y demás, con el profesorado, no, de poner nada más que trabas y demás. Yo para mí eso... lo dicho, el manejar esos conflictos que puedan surgir, liderar un grupo de personas, para mí es lo más difícil. Que una persona se plantee presentar Proyecto de Dirección pues es por ese convencimiento pedagógico, utópico, no, de cambiar el mundo.

Si eso, es ese sueño de decir, al menos en mi entorno, ¿no?

D8: Sí, claro, pues entonces decir oye tú, ¿qué se puede hacer? pero claro, yo entiendo que la demás gente también que no ha tenido mucha experiencia con equipos directivos, que le hayan dicho, pero ¿dónde vas? No, porque si no tienes esa relación o ese vínculo, pues igual te frenan, entonces no sé, es que también en educación estamos siempre buscando fórmulas. Y no, no, no sé si las hay. Y luego, con respecto a Europa, hombre, pues, Fullan tiene mucho publicado de... y yo creo que da muchas claves, no, de... sobre liderazgo educativo, de equipo directivo y demás. Entonces, al final eso, recoger, pero claro, te comparas con Europa, pero es que ni reconocimiento ni, no sé, es otro contexto distinto. Yo qué sé, por ejemplo, decimos, oye, no, los centros de Educación Especial, ¿no? Pues es que no existen en Europa y aquí no podemos concebir que no existan los centros de educación especial en el entorno en el que estamos porque no hay más recursos y demás, sabes. Entonces, para nosotros es inconcebible decir oye, cómo quitamos los centros de educación especial, claro, pero porque no hay una red que después lo pueda sustentar si no están, pero pues lo mismo nos pasó un poco con esto, de equipos directivos, en fin.

No sé si te has dejado alguna cosa, yo ya he terminado con mis preguntas, pero si crees que hay alguna cosa más importante que te has dejado.

D8: No, yo que soy de reacción lenta... luego me quedo pensando y digo, hostia, esto de aquí, esto de allí.

Me lo vas a tener que ir grabando en el WhatsApp y ya lo voy transcribiendo después...

D8: Luego es que tampoco, no sé si ha habido, no sé si habéis mirado, con LOE, por ejemplo, la, la gente que presentaba proyectos, con LOMCE, ahora lo que pueda haber con LOMLOE, si no harían...

A ver, tengo ya una gráfica y es un declive perfecto, o sea, es una línea que va en los últimos 14-15 años va cayendo. En el caso de la pandemia, además, hace una caída mayor. Y vamos,



no hay retorno, es una línea oblicua de caída, también te digo una cosa ¿a quién le preocupa esto?

Al final las cosas salen, salen adelante a costa de todo este desgaste emocional y demás, y van saliendo.

Tirando de la responsabilidad de la gente, no, que pues bueno, asume y va tirando, mal que bien, no, por lo que estamos diciendo, unos pues porque me han obligado y hago lo imprescindible y otros pues que con pasión pues van tirando.

D8: A ver, que luego te encuentras a todos los sindicatos que para mover algo ya está ahí, que si esto, que si lo otro. Que lo otro igual. No, mira, luego también ahí, la antigüedad, en esto de la dirección el peso que tiene la antigüedad. Gente que ha presentado Proyecto de Dirección, con ese, con ese ánimo, no, de cambiar las cosas y su centro, que estaba a decir, oye, venga, y yo qué sé, bueno, igual esto más en Secundaria ha pasado los casos que conozco. Pero la vez ahí, pues eso, esas ganas de cambiar el centro por la trayectoria que llevaba de inmovilismo y demás y presentar proyecto y al final lo que se valora es la antigüedad, y salir el proyecto de la... de los que ya estaban... Porque lo que se ha primado ha sido precisamente eso. Eso, la antigüedad y entonces es una pena, pero así es, lo que dices en la pregunta, ¿a quién le preocupa esto? Pues yo entiendo que, a ver, al Departamento de Educación, si tú te sientas con [nombre], le preocupará, pero entonces está lo urgente, como esto no es urgente, lo prioritario y...

Y aunque le preocupe, no le lleva a tomar medidas o generar algún tipo de acción, sino que casi forma parte más de tantas cosas en las que se actúa con una cierta resignación, ¿no?

D8: Sí, a ver, que hay preocupación, mira, nosotros estuvimos con [nombre] cuando empezamos lo de AEDIPA, pues estábamos [dos nombres] y yo, pues teníamos reuniones, entonces había preocupación y entonces entramos en pandemia y hablando de todas estas cuestiones con [nombre] y tomando nota. Pero ahí queda. Entonces ves que esa preocupación está y se dan cuenta... Claro, porque luego esto tan... Yo me acuerdo que esto lo hablaba con [nombre], claro, estaba ahí en la inspección, pero tú sabes después cualquier cosa que propones, das con los técnicos y das con el... y va todo tan lento, dice oye, la página web, ya sabéis, todo el mundo, oye es que a cualquier sitio que vas te... ya sabemos que... y nadie hace nada... y es la cara de presentación de decir... Tú lo habrás visto, es que te metes y eso es horrible... Pero ni encuentras nada, ni... es una cosa horrorosa y tal, pues te digo lo del repositorio decir, hostia, pues eso lo hablamos con [nombre]. Decirle, oye, hay un montón de historias porque están ahí, de circulares, discusiones, pero que entonces llega y se lo plantea a inspección, pero inspección no suelta prenda, sabes. Es como que es algo que tienen ellos... Y en Teruel, sí, en Teruel si tienen la página web que tienen de inspección, o sea, que es una delicia de subir las cosas compartiendo, pero eso es porque es Teruel, no, pero el resto no... nada. Y en Teruel, pues hay más acompañamiento por parte de inspección, que te miman más, pero tampoco salen, porque claro, con la alta movilidad que hay más en Teruel, pues tampoco la gente se anima a presentar un proyecto de dirección, no, de cuatro años.



Entrevista 9. Directora de un Instituto de Enseñanza Secundaria del área rural. Experiencia: nueve cursos como directora y previamente más de 10 como jefa de estudios. Número de alumnado en torno a los 200 y profesorado: 35. Entrevista online el 22 de noviembre de 2022. D9/M/IES/R

A ver, lo primero que necesitaría serían algunos datos, pues cuántos años llevas en la dirección del centro...

D9: ¿Cuántos años llevo en la dirección?

Sí

D9: En la dirección llevo 9 años.

Vale. ¿Y tenías experiencia previa?

D9: Si como jefe de estudios.

¿Durante cuánto tiempo?

D9: Durante mucho, uf... eh... pues ahora no te lo sabría decir exactamente, pero mínimo... pues 10-12 años sí que tenía de experiencia previa como jefe de estudios.

Vale perfecto. Tu centro es un centro... más o menos por tamaño, ¿número de profesores, número de alumnado?

D9: Centro pequeño. Normalmente el número de profesores suele estar en torno a 35, aproximadamente 33, 34, 35... y luego el número de alumnos, pues suele estar ahora... solemos estar en torno a 200, 200 y poco 206-210. Sí que es verdad que desde que yo estuve aquí ha habido una tendencia a la baja. No estrepitosa, pero sí continuada. Entonces, cuando yo empecé en este centro, pues a lo mejor estaríamos más bien en torno a los 240 o... Bueno, pues eso hay una cierta tendencia a la baja, pero muy poco a poco.

Bueno, pues empiezo con las preguntas. ¿Qué razones o qué circunstancias te llevaron a asumir la dirección del centro?

D9: Bueno, yo asumí la dirección, en primer lugar, por jubilación del director anterior. Nosotros teníamos un equipo, pues, muy consolidado y pues bueno, era como una cosa natural ¿no? o sea, me refiero, yo lo tuve bastante claro, sobre todo cuando le pregunté a mi secretaria si ella también continuaba, ella me dijo que, si yo continuaba ella también, entonces pues lo que hicimos fue decir "bueno, pues ahora vamos a buscar una persona, pues de... como jefe de estudios". Entonces lo que hice fue eso, el primer año estuve, pues sustituyéndole a él, digamos, y luego ya presenté proyecto. Presenté proyecto y luego renové proyecto, entonces este es mi último año de mandato.

Vale. Me parece que me comentabas que no ibas a renovar

D9: No

¿Alguna razón especial para no renovar?



D9: [*Una parte no se transcribe por petición de la entrevistada*] pues porque estoy... estoy muy cansada, estoy muy cansada, mucho.

Vale. Cuéntame, cuando presentaste el primer proyecto y luego la renovación, ¿cuáles son tus principales objetivos? ¿Qué te planteabas de cara al centro?

D9: Bueno, yo me planteaba, sobre todo, a ver... las ventajas que tiene un centro pequeño son muchas. Yo lo que me planteaba sobre todo era, pues intentar explotar las ventajas o intentar llevarlas a su mejor cota ¿no? Entonces, el que todos nos... ya no solo me refiero con los alumnos, también con los profesores, entonces yo siempre he tenido mucho interés o he tenido muy especial cuidado en la convivencia entre todos y que haya una comunicación muy fluida entre todos. Trabajar mucho, pues eso, la labor de equipo, que todos estemos al tanto de todo, cuidar mucho también las relaciones personales que todo el mundo se sienta a gusto... Entonces eso, como te digo, son ventajas en un centro pequeño, entonces yo lo que intentaba en ese sentido era pues eso, maximizar esas ventajas ¿no? ya que somos pocos, pues por lo menos vamos a trabajar en ese en ese sentido. Y luego, por otra parte, las desventajas de ser un centro pequeño, pues, al contrario, intentar minimizarlas o intentar que fueran los menores posibles. Eso ha sido un poco, digamos en general, como marco general.

¿Algún objetivo de tipo pedagógico? ¿Más concreto?

D9: Para mí siempre ha sido lógicamente que los resultados, no solo académicos, sino que en general de los... de los alumnos o del alumnado, pues fueran lo mejor posible, sobre todo intentando pues atender a todos los alumnos cada uno con sus circunstancias, cada uno con sus problemáticas, cada uno con sus aspiraciones... en fin, de alguna manera ofrecerles la respuesta educativa pues más adecuada a todos ellos. Eso a veces, pues... se puede conseguir y a veces no, a veces es muy complicado porque hay muchos factores que influyen en la consecución de un objetivo de esas características.

¿El proyecto de dirección te parece un documento útil? Para tu trabajo durante tu mandato.

D9: Um... Como documento no es útil. Es útil el proceso de reflexión ¿vale? o sea, es útil el proceso de reflexión: que tú realmente te pares a pensar y que digas, pues yo quiero ir por aquí, yo quiero ir por allá, yo quiero ir... Pero una vez que has hecho ese proceso de reflexión, el documento no tiene ninguna utilidad. Entonces, si para hacer ese proceso es necesario hacer ese documento, pues bueno, pues adelante, a lo mejor no es necesario, pero bueno. Hasta ahí te lo compro. Pero desde luego, a partir de ahí, no.

Muy bien. Háblame de la formación, ¿hiciste formación específica para la dirección?

D9: Sí, sí.

¿Qué opinión tienes?

D9: Bien. La formación de la dirección para mí fue correcta.

¿Hiciste el curso el curso aquel de 120-140 horas o...?

D9: Uf. Yo hice el curso... yo en realidad hice el curso de... ¿cómo se decía? De... como de renovación. Porque claro, el primero realmente yo cuando empecé como jefe de estudios no había cursos en ese momento, no había curso de equipo directivo y cuando luego salió, pues yo realmente ya tenía por lo menos tres o cuatro años de experiencia, ¿no? Entonces, el que luego sí



que hice a la hora de presentarme a la dirección, sí que hice el de... pues bueno, de renovación, ¿no? De la función directiva. Ahora mismo no me acuerdo de cuántas horas, eran muchas. Y bien, o sea yo para mí, pues la formación en ese sentido era correcta.

¿Recuerdas algún contenido específico que te llamará la atención por ser especialmente útil o porque especialmente bueno?

D9: Es verdad que había muchos de los contenidos que yo hice en ese curso que yo en realidad ya había hecho formación sobre eso con anterioridad. Por ejemplo, yo ya había hecho formación sobre liderazgo o ya había hecho formación sobre cosas, vamos a decir sueltas. Entonces, cuando llegue a ese curso de dirección, yo realmente ya tenía mucha formación en muchos de los aspectos. En otros no, por ejemplo, en todo el tema de la normativa no tenía formación o no la suficiente y en ese sentido ahí sí que dije esto me hacía falta, porque yo aquí esto no lo controlaba tanto. Hay un aspecto de la formación en el que se relaciona, sobre todo con, pues eso el currículo o con la manera de evaluar, o con todas estas cosas que nunca le acabo de ver toda la utilidad en el sentido de que como las cosas cambian tanto y con las leyes educativas se cambia tanto y muchas veces en realidad lo que se cambia solo es la terminología y no tanto el fondo del asunto. Entonces eso me resulta un poco más... pues bueno, no sé si decir tedioso. Sí, o de menor interés.

Bien. Valora un poco tu experiencia como directora, es decir, ya has dicho antes que estás cansada o harta ¿no? Explicame un poco que... ¿cómo has derivado a esas situaciones? es decir ¿qué es lo que te lleva a estar cansada?

D9: A mí las relaciones con la Administración, sin ninguna duda. A mucha diferencia de todo lo demás.

Cuando hablas de relaciones con la Administración, vamos a ir detallando niveles, ¿hablamos de inspección, hablamos de Servicio Provincial, hablamos de direcciones generales, de...?

D9: Bueno, me van a poner una cruz eh [*risas*].

No, claro, pero es que me entiendes.

D9: Las relaciones con la Administración son muy difíciles para mí. Porque la Administración, o sea, yo la sensación que tengo y cuando digo Administración, hombre, en realidad es un poquito todos los niveles, ¿vale? Pero conforme vamos subiendo es peor. Quiero decir, que yo con la inspección, pues lógicamente he podido tener... no conflictos, eh, no hablo de eso, no hablo de... ni conflictos, ni desacuerdos ni nada por el estilo, sino el pues eso, hay ciertas cosas que, a lo mejor, [*esta parte no se transcribe a petición de la entrevistada*]. Si tengo que poner un índice la inspección es un 3, pues la dirección provincial sería un 5, la dirección general sería... y si ya vamos más arriba, pues es un 50. Entonces yo lo que veo, mi experiencia con respecto a la Administración, es que la Administración no solo no te facilita, no solo no te soluciona los problemas, sino que te los da continuamente. Continúa te dificulta tu labor, continuamente te pone problemas en tu labor cotidiana, en tu día a día, y a todos los niveles. Muchas veces tienes aquí la sensación cuando te lanzan cosas desde arriba de "bueno esta gente, o sea que se piensan que estoy yo aquí en mi despacho esperando a que me digan qué es lo que tengo que hacer, si yo tengo muchísimas tareas a lo largo del día" pero no por nada, sino porque tengo a, en mi caso, 250 personas de las cuales soy responsable todos los días. Y esas 250 personas no solo dan mucha faena, sino que tienen muchas necesidades que tú tienes que intentar solucionar y que tienes que intentar solventar. [*esta parte final no se transcribe a petición de la entrevistada*].



¿Pero te refieres a que da tareas añadidas que en principio son innecesarias o...?

D9: No, si yo no digo que no sean necesarias. Ojo, ¿Eh? Cuidado. Yo no digo que no sean necesarias, lo serán. Las personas que están por encima de mí, seguro que saben muchísimo más que yo y tienen una perspectiva muchísimo más amplia y todo lo que tú quieras. Yo a lo que voy es que para mí es imposible, es agotador y por eso estoy cansada. Es agotador tener que estar a las dos manos, o sea, tengo que estar aquí porque esta es la gente con la que yo convivo todos los días, pero ahora tengo que estar también aquí porque me está todo el día en la oreja “y ahora tienes que hacer no sé qué y ahora no sé cuántos, ahora el plan digital y ahora el equipo de convivencia y ahora el...”. Y claro, llega un momento que dices “oye, de verdad que ya no, que no me da para más”. Entonces, si hay que hacer todas esas cosas, que insisto yo no dudo que sea necesario hacerlas, pero... pero no la misma persona o yo por lo menos... pues debe ser que mi capacidad es limitada y entonces no, no puedo atender a todo eso.

También quizás sea porque es un centro pequeño y tienes menos medios que un centro más grande ¿o no es esa la razón?

D9: No... yo no lo sé. Yo sinceramente no lo sé, yo digo lo que me pasa a mí con lo que yo veo. Lo que yo veo es que yo, si yo quiero hacer lo que quiero hacer con esas 250 personas que es que funcionen bien, que estén lo mejor posible, que consigan sus objetivos, que estén bien atendidos cada uno... Si yo quiero atender a eso para mí es un esfuerzo tremendísimo tener que atender a todo lo demás. Y una de las cosas que más me fastidia es que por tener que hacer todas estas tareas, pues eso burocráticas, y todos estos informes y todos estos escritos y todo tal, tal... Ver que de alguna manera tengo que desatender o no puedo estar como yo quiero estar con los que... entonces, eso a mí personalmente me quema mucho. Me quema mucho porque yo entonces me veo en la situación de decir, “¿yo me he presentado directora para esto? No. Me he presentado para esto y si resulta que, por ser directora, esto no lo puedo hacer, pues entonces hasta aquí hemos llegado”.

Aunque parezca un poco redundante, entonces autonomía en la toma de decisiones. ¿Cómo lo ves? ¿Tienes o no tienes suficiente autonomía para tomar decisiones?

D9: A ver, la autonomía es relativa. Hombre, en ciertas decisiones, claro que tengo autonomía. En ciertas decisiones por supuesto que tengo autonomía, pero en otras no. Entonces, claro, lo de la autonomía es que es una cosa muy relativa. A mí el concepto de autonomía de los centros me resulta un poco manido.

¿Manido en qué sentido? Porque no existe o porque no lo ves...

D9: No, no porque no exista, sino porque a mí me da la sensación de que cuando desde las esferas más altas de la Administración se habla de la autonomía de los centros y se dice como algo “bueno, porque claro, porque la autonomía...” Sí, evidentemente yo tengo mucho margen de maniobra en muchas decisiones. A ver, esto es una evidencia, pero por otra parte creo que ese concepto de la autonomía de los centros, que cuando se habla tanto de la autonomía de los centros realmente no sé hasta que se sabe muy bien qué es lo que significa. Porque si yo tengo autonomía en ciertas decisiones en mi día a día, por supuesto, ahora ¿me gustaría tener más? Sí.

Bueno, más autonomía, más capacidad de decisión, entiendo.

D9: Sí.



¿Te sientes reconocida como como directora del centro? ¿En qué ambiente este sientes valorada, reconocida, por quiénes?

D9: Yo me siento reconocida como directora en primer lugar y, con mucha diferencia, por mi equipo. Yo sí no tuviera mi equipo... vamos, hace días que esto lo habría dejado. Cuando digo mi equipo no solo me refiero a mi secretaria y a mi jefe de estudios. Me refiero también a mí auxiliar administrativo, qué es lo más, me refiero a mis conserjes, que son fabulosas. Quiero decir, en ese sentido, sí. Dentro del equipo de profesores, pues bueno, dentro del equipo de profesores siempre hay gente con la que tienes más filin y entonces pues a lo mejor por parte de sus... sí que me puedo sentir más reconocida porque algunas veces pues sí que me lo transmiten. Por parte de los alumnos o de los padres y tal, pues no. Sinceramente, lógicamente para los alumnos no eres una figura que digan "oh, la señora" en absoluto. Por parte de los padres, pues la verdad es que tampoco, porque sí que es verdad que algunos padres, muy en concreto, pues en ese sentido, por ejemplo, yo, gente que he tenido como representantes de padres en el consejo escolar ha sido gente muy positiva, muy... pues eso de reconocer muy de apoyar, sobre todo con el tema de la pandemia, que ahí estuvo genial porque fue gente pues que nos apoyó en todo momento y eso, pues es muy de agradecer. Luego por supuesto, pues a nivel de la asociación de directores ahí sí, porque ahí creas unos lazos de apoyo y de trabajo y de, pues eso, de estar juntos, que eso desde luego, pues siempre tiene muchísimo, muchísimo valor para mí. Luego por parte de la Administración, pues por parte de la Administración, a ver, a mí no me sirve y también me resulta un poco manido cuando vamos a alguna reunión alguna cosa y siempre se empieza diciendo "Ay, porque tal, porque es que fíjate que os agradecemos, porque trabajáis mucho...", porque a mí esto, ahora ya, yo ya lo oigo, ya con cierta, no sé cómo decirte... Entonces sí, sí, venga, que sí, muy bien. Con cierta hipocresía. Yo veo un poco hipócrita.

Hablamos de burocracia. A ver, cuéntame qué es lo que... detállame todas las tareas, todo lo que puedas, quiero decir. ¿Dónde está el peso, el peso burocrático?

D9: El peso burocrático no está en un sitio. El peso burocrático, está en los 400 millones de cosas que hay que hacer. Es que yo a veces cuando hablamos también del tema de la burocracia, el otro día lo comentaba con mi auxiliar, una de las tareas que hago continuamente es firmar cosas. [risas]. Terrible. Bueno, pues ella, por ejemplo, me decía, no sé qué cosa me había traído para firmar, no me acuerdo, pues algunos expedientes de los alumnos, y me dice "[nombre], cuando yo empecé los legajos, estos de los expedientes de tal en cada archivador metíamos 50. Al cabo del tiempo metíamos 30 y ahora meto 20 en la era digital". Pues bueno, ese. Es un poco un ejemplo. Es que hay tal cantidad es una cosa tan ingente.

¿Y cómo se podría simplificar? Porque en el fondo, la queja habitual es la de que hay mucha burocracia. ¿Cómo se podría simplificar?

D9: Claro. Pero es que yo a ver, vuelvo un poco a lo de antes. Que, si hay que hacer toda esa burocracia, que yo no soy quién, para deciros que eso no hay que hacerlo. Si hay que hacerlo, se hace, pero por favor, no todo yo. Yo a lo que voy es que no sé si la cuestión es que habría que simplificar los procesos burocráticos que, a lo mejor también, pero la cuestión es decir en serio yo que se supone que soy la líder pedagógica, que en eso ya me parto, o sea, me parto la caja. Pues es que si yo tengo que ser la líder pedagógica y que para eso he presentado un proyecto de dirección... Porque en el proyecto de dirección no hay ningún punto que diga yo me voy a ocupar de todos estos procesos burocráticos. Porque es que eso se da por supuesto. Pues aquí



lo que, o sea, lo que intentamos cuando se habla de la cantidad de burocracia yo no estoy cuestionando que esa burocracia tenga que ser necesaria o no, si yo no lo cuestiono. Lo que estoy cuestionando eso lo tenga que hacer yo, que sea una de mis funciones. Yo, por ejemplo, el tema del PROA+. Yo con PROA+ no puedo. No puedo, porque es que es una cosa. Yo comprendo que nos viene de Europa y cuando nos viene de Europa, bueno, la cantidad de burocracia que hay eso ya es alucinante. Yo entiendo que si esos dineros nos vienen de Europa hay que justificar, no sé qué o no sé cuántos, si eso lo entiendo. La cuestión es, ¿y eso lo tengo que hacer yo?

O sea, en tu línea, iría más bien en el reparto de tareas.

D9: Por supuesto. Y hay tareas, y ahora voy a ser muy políticamente incorrecta, eh, hay tareas burocráticas que nos exige la Administración, y cuando digo la Administración me estoy refiriendo, pues eso a Dirección Provincial y sobre todo a direcciones generales y Departamento de Educación, que lo tendrían que hacer ellos.

¿Por ejemplo?

D9: Yo eso lo tengo clarísimo. Por ejemplo, que estamos hablando de esto del PROA+. Hay que hacer un Plan Estratégico de Mejora, hay que desarrollar, no sé... Yo estoy en un plan de formación, en un proyecto de formación del centro relacionado con el PROA+ y el otro día tuvimos una sesión de trabajo de nuestro proyecto de formación. Estuvimos tres horas [nombre] por la tarde, evidentemente, estuvimos tres horas solo para intentar hacernos a la idea de qué narices teníamos que reflexionar o sobre qué teníamos que hacer para completar eso. Entonces, claro, eso es una cosa que dices, pero o sea... Porque te pones a ver esos documentos y yo si me pudiera dedicar una semana entera en cuerpo y alma a eso, pues por supuesto que lo sacaría, claro, pero... claro, yo de entrada veo eso y para mí es física cuántica. Entonces, claro, el esfuerzo que a mí me supone hacer eso y venga a sesiones de formación, venga ya os explicamos cómo lo tenéis que hacer y lo haces y luego otra sesión de formación, porque resulta que no lo has hecho bien y entonces tienes que modificar el no sé qué y él no sé cuántos. Al final llega un momento que dices "vale, yo hago lo que tú me digas, pero no estoy entendiendo una mierda de todo esto".

En fin, cambiemos de tema.

D9: Pero, insisto, yo seguro que yo estoy equivocada, ¿Eh? Seguro que yo estoy equivocada y seguro que esto está muy bien hecho así. Pero yo, uf.

Hablamos, si te parece, hablamos del estilo directivo, un poco de liderazgo. Antes ya has comentado qué era lo que te movía. Pero me gustaría saber qué temas te preocupan especialmente, cuáles son los temas fundamentales en un centro educativo o en tu centro, ¿no? ¿Qué es lo que, como líder, digámoslo así, del centro? ¿Cuáles son los temas?

D9: A mí lo que más me preocupa de cara a los alumnos es que todos los alumnos, cada uno de ellos con sus circunstancias, tenga la mejor respuesta educativa posible en este centro. De cara a los alumnos, lo que más me preocupa es eso, que se le pueda dar la mejor respuesta y que esa respuesta pues le ayude o le encamine, pues hacia metas, pues que sean buenas, no para, para él, no solo como alumnos, sino como persona, como ciudadano del futuro. De cara a los profesores, a los docentes, lo que más me preocupa es que la gente se encuentre a gusto en el centro que tenga, pues eso, el afán de colaborar, de trabajar en equipo de este tipo de cosas. Y luego, de cara al personal de administración y servicios, pues que yo siempre los he considerado un



pilar absolutamente fundamental en los centros, pues eso que tengan esa disposición para trabajar y que se les reconozca. Yo en eso creo que he sido siempre muy franca, o sea, siempre les he intentado reconocer y siempre les he hecho ver que su trabajo es importantísimo para que el centro funcione. Luego, de cara a otros miembros de la comunidad educativa de cara a las familias, pues bueno, lo de las familias, pues tú intenta siempre hacerlo lo mejor posible. Sí que es cierto que por parte de las familias pues normalmente te tienes que comer los marrones de pocas familias, siempre hay familias, pues que no, en fin, pues que hay cosas que no les gustan o que su niño no sé qué, no sé cuántos y la mayor parte de las familias a las cuales, pues les parece bien, o ni sí ni no, pues tampoco tienes demasiado *feedback* por parte de ellas, ¿no?

Si hicieras una valoración, porque en realidad tú llevas un recorrido amplio, ¿qué cambios destacarías, digamos qué cambios has introducido en tu centro en este periodo?

D9: Así qué cambios he introducido... hombre con respecto del periodo anterior, yo no sé si he introducido muchos cambios porque... quiero decir, he seguido una línea muy similar a lo que venía haciendo el director anterior, que yo creo que teníamos una visión muy, muy, muy, muy parecida, muy similar. Si yo realmente me dicen, has continuado, digamos, o has conseguido continuar en esa misma línea, me doy por más que, por más que satisfecha. Porque yo creo que él también, siempre tenía la obsesión por el trabajo en equipo, porque todos estar de acuerdo por buscar siempre el consenso... que yo en ese sentido también soy, soy muy así, a veces demasiado, porque no me suelen, no me suelen gustar los conflictos, entonces siempre intento, pues eso, llegar a acuerdos y llegar a consensos y que todos vayamos un poco en la misma dirección y a lo mejor hay veces pues que igual hubiera sido preciso por mi parte dar algún golpe más en la mesa, pero no es mi estilo. A mí me gusta que la gente pues participe asuma las decisiones que tomamos entre todos, pues que las asuma también como... como propias que para mí es una cosa que es importante a la hora de funcionar. Entonces yo, desde luego, he ido en esa línea y espero haber introducido, pues esa... esa manera de trabajar: que todo lo podamos hablar entre todos, que todos podamos llegar a acuerdos, a consensos...

¿Cuáles son las competencias que puedes decir que han sido más útiles para ti a la hora de desempeñar tu cargo? O incluso puedes decir alguna que crees que no tienes y que a lo mejor hubiera facilitado las cosas.

D9: Yo creo lo que más me ha facilitado las cosas en mi cargo y que no es ningún mérito, porque yo soy así, es pues eso, a mí me gusta escuchar a todo el mundo. Me gusta escuchar a todo el mundo, me gusta pues eso, que la gente aporte sus... su visión, sus ideas y me gusta integrarlas o ver de qué manera yo puedo integrar todas esas cosas. A mí me gusta aprender de los demás, creo que siempre cuatro ojos ven más que dos, o sea... Entonces en ese sentido mi forma de ser me ha facilitado. En otras cosas a lo mejor no, es posible, como te digo pues a lo mejor no siempre es positivo tener esa manera de funcionar, pero yo desde luego para mí es la correcta y es la que me sale.

Ya queda poquito, eh, porque ahora te iba a preguntar sobre las relaciones con otros, pero realmente ya me has hablado de familias, de compañeros, de tu propio equipo, del personal de administración... Entonces, si te parece, valora un poco los incentivos, los incentivos como directora, es decir, los incentivos económicos, horarios, los puntos que te dan por ser directora... valora un poco todas esas cosas.

D9: Mira, los incentivos... Desde luego, el principal incentivo, desde luego, es el económico. Si buscas otro tipo de incentivo... A ver, no lo hay. Es el económico. Que cuando ya llevas un tiempo



como puede ser en mi caso, ya estás un poquito ahí en el límite, pues ni siquiera me compensa el incentivo económico. Sí, a mí realmente, hoy por hoy, si me compensará el incentivo económico, yo continuaría. Porque a ver, entre tú y yo, para jubilarme me queda relativamente poco. Iría creo yo bastante mejor, o sea, a nivel económico te quiero decir. Pero bueno, llega un momento que ese incentivo económico tampoco te compensa. ¿Incentivo de horarios? Bueno, me parto. Mi marido me dice “tú eres funcionaria pringada porque haces más horas que un reloj. La que más trabajas de tu instituto eres tú”. Y es verdad. El horario... de todos los años, de los nueve, es falso. Ese horario yo lo firmo, pero es falso porque yo hago muchísimas más horas de las que pone y aun así no llego. Y ya por supuesto no te hablo de mi labor como docente, o sea, a mí me ha pasado de haberles mandado un trabajo, una tarea, a los... a los chicos, a mis alumnos, y haberla corregido un mes después. Eso me ha pasado a mí. Pero no porque no quisiera corregirla, porque tienes otras tareas más urgentes. Y claro, como esa no era urgente pues la ibas dejando, la ibas dejando, la ibas dejando. El tema del horario... esto es trabajar de sol a sol.

Y los puntos para el concurso me da la sensación de que tampoco...

D9: ¿Sabes qué pasa? Que yo aquí en mi pueblo... Yo aquí estoy muy bien, a mí me gusta vivir aquí y nunca he tenido ningún problema en trabajar aquí. Hay gente que a lo mejor te dice “ay, pero ¿cómo puedes trabajar en el mismo sitio que vives?”, pero sí, digo yo, eso a mí es algo que nunca me ha supuesto ningún problema. Entonces, para mí lógicamente, incluso ha sido una ventaja el decir, pues yo estoy aquí, en mi pueblo, estoy en mi centro y estoy divinamente, eso para mí también ha sido un incentivo de decir no, en vez de irme a otro... A mí el primer destino definitivo me lo dieron en otro pueblo. Yo he venido aquí y me quiero quedar aquí.

Y por tu experiencia, sabes perfectamente que muy poca gente quiera presentarse director o directora y que hay muchísimos nombramientos extraordinarios. ¿Dónde se podría poner el acento para mejorar, en el sentido de que haya más candidatos de que la gente quiera desempeñar el puesto, porque bueno, yo creo que no es una responsabilidad que es interesante, entonces cómo podemos hacer más atractiva la dirección de los centros?

D9: Uf, pues yo no lo sé, cómo se puede hacer más atractiva, la verdad, no lo sé. Yo ahora, por ejemplo, o sea, cuando veo efectivamente que es que hay poca gente que se presenta, pues claro, yo por una parte pienso: no me extraña. No me extraña porque es lo que te digo, porque realmente qué incentivo tienes. Pues no tienes muchos... vas a trabajar más, vas a tener muchos más problemas, vas a tener muchas más responsabilidades... El incentivo económico, pues lo que te digo, sí, a lo mejor en un principio puedes decir, pues mira qué bien, pero luego llega un momento que no te compensa. Entonces, ¿cómo se puede hacer más atractivo? Pues sinceramente, no lo sé, yo por mí, o sea, si yo ahora, tú me dijeras “mira te vamos a ofrecer a cambio de que vuelvas a presentar el proyecto de dirección que tú te vas a dedicar solo y exclusivamente al liderazgo pedagógico”. Te lo compro ahora mismo. Ahora mismo te lo compro. Pero... de todas las tareas de la dirección, el liderazgo pedagógico es muy reducida.

Pasa a ser algo secundario.

D9: Eso es, pasa a ser algo secundario, porque tienes otras muchas tareas y ya no te hablo, por supuesto, del día a día. Yo hay a veces cuando a lo mejor dicen estos programas de *Mira y Actúa* que son interesantes y están muy bien. Yo a veces pienso que tendría que venir alguien, me da lo mismo un padre, un estudiante, alguien de la dirección provincial, el inspector... digo yo haría un programa de estos, de *Mira y Actúa*, pero decir durante tres días o durante una semana vas a estar todo el rato aquí con la directora y vas a ver todo lo que hace y en qué utiliza el tiempo.



¿Ese programa? Estaría genial para que la gente realmente lo viera. Porque claro, yo estoy aquí en el despacho y lo mismo me tengo que ocupar, pues como te digo, de firmar los expedientes que el otro día, por ejemplo, me llamó, tenemos aquí al lado unas obras, pues me llamó el de la parcela de al lado diciéndome que las aguas iban a su terreno... ¿Me entiendes?

Ya, problemas.

D9: Es que yo también me tengo que ocupar de eso.

Sí, sí, sí.

D9: Entonces, lo que te digo, yo creo que hay mucha gente, incluso profesores, que no son conscientes.

Bueno, por mi parte he terminado, yo te diría, no sé si alguna cosa que se te ocurra que no te he preguntado... algo que te gustaría que quedara constancia. No sé, algo que digas, pues mira que no se me olvide esto, y si no, por mí ya digo que yo creo que tengo bastante.

D9: No, yo lo único que... lo único que puedo decir es que yo estoy muy contenta, sobre todo a nivel de... de la asociación de directores que para mí ha sido y sigue siendo una herramienta muy, muy útil de apoyarnos entre nosotros. Yo creo que es muy importante y creo que el director o directora, precisamente uno de los problemas que tiene es que se encuentra un poco solo ante el peligro, ante ciertas situaciones de las que tiene la máxima responsabilidad. Y luego se encuentra solo también muchas veces ante los requerimientos de la... de la Administración, entonces tejer esa red de apoyo con otros directores desde luego para mí ha sido siempre muy importante. De la misma manera que también las relaciones de esas asociaciones con la Administración, pues siendo o reconociendo el valor de que lógicamente se tenga contacto... Pero esa sensación de que te estoy diciendo lo mismo año tras año, tras año, tras año y esto sigue sin solucionarse. Ya no te voy a ir, pues eso a los grandes temas, que planteamos a la Administración. El tema económico que aquí funcionamos a salto de mata sin saber con qué presupuesto contamos, sin que nos ingresen los libramientos... El tema de Función Pública, de la sustitución del personal de administración y servicios, que hay unos procesos larguísima, infumables, que redundan siempre en perjuicio para los centros. Todos estos problemas que perjudican el quehacer diario de los centros, no son de este año ni del pasado ni del otro, yo llevo con estos temas en todas las reuniones con la Administración, desde que yo entré en la dirección y han pasado nueve años y no se ha solucionado nada, es más, vamos a peor. Claro, son temas que te impiden o que te dificulta el funcionamiento. Y, sin embargo, son temas que debería solucionar la Administración. Pero que están sin solucionar y que lo sufrimos nosotros, en primera instancia.

Bueno, pues si te parece lo dejamos aquí, muchísimas gracias. Yo creo que lo que me has dicho es muy enriquecedor y bueno, veremos a ver. La idea es sacar un documento y sobre todo hacer propuestas a la Administración de mejora y para favorecer.



Entrevista 10. Directora de un Colegio Rural Agrupado. Experiencia: cuarto curso en la dirección, cuatro años con nombramiento extraordinario, experiencia previa de 1 año en jefatura. Número de alumnado del centro: 99. Cuatro localidades. Docentes: 18, además 2 profesoras de religión compartidas con otros centros. Entrevista online el 23 de noviembre de 2022. D10/M/CRA/R

Un día largo.

D10: Sí, sí, sí.

Bueno, cuéntame ¿cuánto tiempo llevas en la dirección?

D10: Bueno, pues este sería el cuarto año que estoy en la dirección, estuve un año anterior en la jefatura y bueno, estos cuatro años han sido todos por nombramiento extraordinario. En mi circunstancia particular, nombramiento extraordinario porque no tenía la plaza definitiva en la Comunidad Autónoma de Aragón, por lo tanto, no he podido llegar a presentar proyecto de dirección.

Vale, o sea. ¿Quiere decir eso que estás en comisión de servicios?

D10: Estaba en comisión de servicios. Ahora, o sea, desde el curso pasado ya tengo la plaza definitiva en mi centro, en el CRA [*nombre del centro*].

El CRA ¿qué número de alumnado tiene?

D10: En el CRA tenemos 99 alumnos, 99 a día de hoy, sí.

¿Cuántas localidades son? ¿número de localidades?

D10: Cuatro, de localidades, cuatro.

¿Y número de profesores en total?

D10: Tenemos 18 porque tenemos varias compañeras con reducciones de jornada, ¿vale? Entonces cuento también... o sea, todo el personal.

Vale, vale, vale.

D10: Luego tenemos dos compañeras compartidas, las compañeras de Religión que están compartidas con otros centros. Por lo tanto, a ellas no las cuento como tal, serían 20.

Vale, vale, vale. Vale, perfecto. Bueno, ¿y qué es lo que te ha llevado o qué circunstancias? ¿Qué razones te han llevado a asumir la dirección del centro?

D10: Bueno, pues, en mi caso, creo que fue determinante que, bueno, empecé a trabajar hace doce años en un colegio de [*nombre de una localidad*] y mi primera sustitución fue de una persona que ocupaba la secretaría de ese centro y en ese momento se cubrían las plazas en su totalidad, no como ahora. Entonces a mí me... esa plaza, me permitió conocerla, pues en qué consistía ser equipo directivo desde dentro y me gustó. Entonces, bueno, pues creo que ese primer contacto fue determinante para que años posteriores empezará a tener interés. Realicé el curso de dirección y luego ya, pues al aterrizar en este CRA, en el cual ya había sido maestra



con anterioridad, pues ya se dieron las circunstancias para formar parte de un equipo. Y luego ya cuando asumí la dirección, pues formar mi propio equipo, por así decirlo.

Vale, entonces digamos que, aunque tus nombramientos han sido de carácter extraordinario, no tenías ningún inconveniente, al contrario.

D10: No, no. Queda un poco mal, quizás o bueno, no sé, es que, dentro del gremio, como que cuando dices, a mí me gusta formar parte del equipo directivo que parece que estás diciendo que no quieres ser maestro o que eres peor maestro o mucha gente lo entiende como tal. Pero yo considero que... bueno, pues cada uno tenemos unas características personales y unas preferencias. Y lo importante es que desempeñamos nuestras preferencias de la forma adecuada. Entonces bueno, pues a mí sí que me gusta la función directiva y, de hecho, por eso hice el curso en su momento, pero también tengo muy claro que me gusta la función directiva acompañado de un equipo estable y que permita un trabajo continuado, un trabajo en confianza y las decisiones consensuadas, más allá de un liderazgo unipersonal.

Vale. ¿Contabas desde el principio con un equipo de tu confianza? ¿Secretaría o Jefatura de estudios?

D10: Cuando aterrice en la jefatura de estudios, pues contaron conmigo los compañeros, el director y el secretario, que ya llevaban bastantes años de experiencia. Salió el director y continuaron la jefa de estudios y el secretario dos años. Y ya tuve que hacer yo mi equipo, porque ellos no querían continuar y ahora, pues ya es el segundo año, con nuevas personas dentro del equipo. Tanto cuando era jefa de estudios como cuando he sido ahora directora, he tenido la suerte de contar con personas que estaban definitivas en el centro. O sea, el centro tiene profesorado bastante definitivo. Entonces eso es una suerte para esto, ¿vale? Para el tema de la continuidad de los proyectos y para apostar por unos cambios metodológicos o de innovación un poco más a largo plazo.

Entiendo también, que tu plan de vida es vivir en esa localidad donde estás.

D10: No, vivo en [*nombre de una localidad*]. Mi pareja es de [*nombre de la misma localidad*], sí.

Vale, pero está a una distancia razonable vamos a poner está...

D10: Sí, sí está bueno, pues a 22 minutos a la cabecera del CRA y bueno media hora a la localidad más alejada y sí, o sea, yo tengo mi plaza definitiva aquí. Mi intención es seguir en la escuela rural. Y sí, sí, sí, sí. O sea, no tengo previsto cambios. Tengo todo lo que, a nivel profesional, pues me gustaría tener y a nivel personal, también. Creo que la escuela rural, a día de hoy, me ofrece más de lo que ofrecería una ciudad como [*nombre de la localidad cabecera de comarca*] por la cercanía, las relaciones personales, con organismos como Ayuntamientos, Comarca... una relación más cercana y más directa.

Entiendo también que ¿presentarás proyecto cuando tengas la ocasión? ¿o no?

D10: Pues no, no, no está tan claro eso.

¿Por qué? Cuéntame

D10: ¿Por qué? porque, aunque me guste, sí que es verdad que el hecho de tener un equipo de mi confianza al lado ha sido, un poco... porque no les he presionado, pero ellas no sienten lo mismo por estar dentro de la función directiva y ellas no tienen la misma... la misma sensación.



Una de las compañeras, además es tutora. Por lo tanto, pues es una carga doble de trabajo y bueno, supongo que luego más adelante hablaremos de las dificultades a las que nos enfrentamos día a día y todo este tipo de cosas. Pero claro, el ser tutor y formar parte de un equipo directivo en un CRA pues la dificultad es enormemente y exige mucho más, entonces..., aunque sí que me gustaría continuar en el equipo directivo no creo que vaya a llevar a cabo Proyecto de Dirección.

También entonces, por lo que me estás diciendo, claro, si cada año el nombramiento es extraordinario, en cualquier momento eso se puede acabar, ¿no? quiero decir, en el momento en que alguien...

D10: Sí, las circunstancias es que nunca, es que llevamos en el centro... ocho años, creo que son, en los que nunca ha habido nadie que quiera formar parte del equipo. La misma circunstancia se da en los cuatro CRA que componen la comarca del [nombre]. Los compañeros que están en el resto de CRA de la comarca llevan incluso más años que yo en la función directiva y siempre es nombramiento extraordinario. Al final creo que se trata un poco de que el compromiso de cuatro años asusta. Y en el ámbito rural más todavía. Porque, bueno, hay mucha más movilidad y entonces cambia todo mucho de un curso para otro, para bien o para mal. Entonces, comprometerte tan a largo plazo cuando el profesorado que vas a tener al lado no sabes cuál va a ser, creo que genera en nosotros cierto rechazo. Que quizá en los coles más grandes, de ciudades más grandes, pues está todo mucho más estable.

¿Y crees que eso tiene sus consecuencias en los centros o no?

D10: A ver, yo pienso en mí, o sea, en mi realidad cercana el estar en el equipo directivo y presentar proyecto creo que al final a la comunidad educativa no le afecta, o sea, ellos saben que las personas que estamos ahora en el equipo directivo o que han estado hace diez años son personas comprometidas con el proyecto de centro. No tienen miedo a que de repente no haya nadie que lo asuma, porque saben que por encima de todo eso estaría nuestro compromiso personal y que alguien lo asumiría. Así que yo creo que consecuencias directas no, pero sí que es verdad que, pues, cada año son cosas nuevas, más cosas, más problemas, más dificultades, y la gente pues no tiene ganas de formar parte de esto. Esa es la realidad. Yo creo que les vengo muy bien, en el sentido de que yo quiera ser, porque pues como quiero ser, pues ya arrastro a los que quieran ser conmigo. Pero que, si yo no quisiera ser, pues bueno el nombramiento sería mucho más forzoso.

Bueno, hálame de la formación. ¿Dices que hiciste formación específica para la dirección?

D10: Sí, hice el curso de función directiva, en ese momento era presencial, lo hice en Zaragoza.

¿Qué te pareció?

D10: ¿Qué me apareció? En ese momento creo que no se consideraba para nada nuestro, nuestras características de zona rural, porque recuerdo unas palizas increíbles de coche para ir a Zaragoza. Creo que eso ha mejorado notablemente. También a raíz de la pandemia. Que ya pues lo digital se ha puesto ahí más sobre la mesa. Yo el recuerdo que tengo de esa formación, que fue muy intensiva en algunos... en algunos aspectos, como más legales y cuestiones de normativa que luego no, no me la he encontrado en todos estos años y en cambio, pues otra serie de cuestiones que son habituales en los centros, como percances escolares o situaciones complicadas con familias, pues no sé, no se trabajaron de la forma que igual hubiera sido más útil y luego las prácticas, en ese momento, yo... fueron dos días en un centro educativo. Creo que la función



directiva va mucho más allá y que poder tener unas prácticas un poco más extensivas o si me apuras una mini tutorización o un nexo, un vínculo de las personas que hacen el curso de función directiva con directores, algún seminario, algunas jornadas... Pues conocer la realidad, al final que te cuenten cuál es el día a día y no lo que se supone desde la Administración que tiene que ser, sino la realidad.

Incluso que te pudieran dar un cierto apoyo, ¿no? sobre todo al principio, con experiencia, pues alguien que tuviera la experiencia para acompañarte, ¿no?

D10: Por eso decía una tutorización, sí, sí.

Un acompañamiento.

D10: En ese sentido, sí que sé que igual que nosotros en la comarca del [nombre], en muchas otras comarcas, pues llevamos a cabo seminarios, los equipos directivos, seminarios de formación en nuestro... en nuestro caso, el seminario se llama *Apadrina un director* y, claro, ese seminario que nos permite reunirnos una vez al mes, pues puedes... podemos poner en conjunto... pues las dificultades que tenemos o problemas o cómo abordar determinadas situaciones. Entonces, eso pues entre nosotros nos permite funcionar más coordinadamente y dar respuesta a situaciones que igual pues nos aparecen más por sorpresa o no tenemos tanta experiencia. Ese grupo, ese seminario, pues derivó también en grupo de *WhatsApp* pues entonces es mucho más activo. Y luego también, pues existen los grupos gigantescos de directores a nivel de Aragón, de jefes de estudios, de secretarios... Pero al final, la problemática que tenemos los colegios rurales no es la misma que la que tienen los colegios de Zaragoza y, en este sentido también, pues me imagino que a través de AEDIPA... eh, muchas veces me ocurre a mí, o sea, en el propio grupo que tenemos de AEDIPA, pues claro, a mí los oficiales de mantenimiento de los colegios de Zaragoza, pues, bueno, pues me dan bastante igual. Que entiendo que tienen que estar ahí y que se tiene que hablar de ellos, pero yo estoy hablando de que no tengo agua caliente en los coles. Entonces, claro, pues son situaciones tan alejadas unas de otras que bueno... que creo que la Administración es conocedora de los oficiales, pero no es conocedora de nuestra realidad porque pillan un poquito más lejos y coger el coche pues no lo cogen tanto para vernos.

Entonces el seminario que dices, es en el ámbito del centro de profesorado, entiendo o...

D10: Pero lo coordinamos nosotros mismos, no, o sea, no hay, a ellos... el seminario cada año forma parte del plan de formación de uno de los centros. Lo metemos dentro de nuestros planes de formación, o sea, no la oferta el centro de profesorado como tal, sino que lo ponemos dentro de nuestros planes de formación.

¿Y entonces no hay ponencias, no llamáis a nadie para que... o sí o también?

D10: Bueno, también, incluimos dos visitas a centros. ¿Vale? Entonces, pues dos centros que consideramos que pueden resultar de interés, pues por nuestras características nuestras formas de trabajar, nuestra metodología, pues les planteamos visitas. Pero claro, una cosa, un poquito a nivel personal entre los propios centros. Por ejemplo, el año pasado pues fuimos a Pitarque y pues teníamos planteados muchos más centros, pero al final pues no, no se pudo llevar a cabo. Entonces sí que es como si fuera una especie de *Mira y Actúa*, por decirlo de alguna forma, de equipos directivos y de conocer la organización y el funcionamiento. Que ahora que está tan de moda el *Mira y Actúa*, o bueno, ya casi no tanto, no sé cómo decirlo...

Ya han pasado unos años...



D10: Porque nosotros también hemos participado muy activamente y ahora cada vez hay, pues menos ganas, quizá por cómo se está diseñando al final el programa. Pero ese *Mira y Actúa* de equipos directivos o incluso más allá del ámbito de Aragón, el poder saber cómo se organizan... Nosotros aquí estamos muy cerca de Cataluña y también se han hecho visitas a Batea, Gandesa, a otros colegios con otras líneas de innovación. Pero ya te digo, pues un poco que lo organizamos nosotros dentro de nuestros intereses y de nuestras líneas de trabajo.

Bueno, pues háblame ahora... hazme una valoración de la experiencia. Pues un poco lo que decías que querías entrar ¿no? ¿Cómo es la experiencia de ser un director en un CRA? De cuatro localidades, con 100 alumnos, con 14 y 16 profesores. ¿Cómo es la experiencia?

D10: Bueno, para mí es una experiencia buena, satisfactoria [*risas*]. A mí me gusta, pero sí que es verdad que bueno, pues que tengo la sensación de que cada año tenemos que asumir más cosas si cabe y tenemos que aprender nuevas cosas y modificar cosas, sin olvidarnos de nada de lo anterior. Entonces la mochila cada vez es más inmensa. Por ejemplo, pues, el nuevo programa informático, pues no se les ocurre que antes de empezar en los colegios, empiezan en los CRAs, pero no nos tienen a nosotros en cuenta para nada. Entonces el programa informático no está preparado para nosotros, lo que supone una pérdida de tiempo inmensa por parte de los equipos directivos. No se nos cubren las plazas. Es un problema de todos, por supuesto también de los colegios grandes, pero yo ahora tengo a la secretaria de baja, va a ser una baja larga y a mí solo me han cubierto las 15 horas de docencia, las diez horas de despacho no me las han cubierto. Mis circunstancias personales, acabo de incorporarme, después de un periodo de maternidad, yo tengo también cinco horas a la semana de lactancia, que tampoco se me han cubierto. Por lo tanto, ya estamos en unas menos 15 horas de personal. Entonces, si al tema de la burocracia, que al final, bueno, pues es necesario hacer determinados documentos, hay cosas que... en las que se está mejorando y cada vez los trámites son menores. Pero a esos temas burocráticos añades el tener que sustituir, el tener que sacar la misma faena con menos personas, al final, pues claro, entiendo que haya mucha gente que esté pues quemándose de estar en el cargo porque, pues quizá no se reconozca la labor, ya no por parte de los compañeros y de la comunidad educativa, que yo sí que siento que se me valora a mí a nivel personal y a mi equipo, sino por parte de la Administración, creo que no son conscientes de nuestras realidades, no contar con administrativos, no contar con determinados profesionales que nos ayuden a que el desempeño de nuestra labor sea mejor.

Por lo que has dicho, no sé si conoces un poco la situación de la ciudad ¿Es más complejo dirigir un centro que tiene cuatro localidades, sustituir, atender a las cuatro demandas? ¿Es más complejo o no?

D10: A ver, yo no he desempeñado la labor directiva en un centro ordinario. Por así decirlo. Creo que es diferente, pero que en un centro ordinario tienes más recursos personales. En ese sentido lo tienes más fácil porque a la hora de sustituir, cuando yo estaba en centros como maestra, el equipo directivo no sustituía ni de lejos lo mismo que sustituimos nosotros. Entonces, claro, a ti te falla alguien en una localidad, no puedes mover a otro profesor de otra localidad, tienes que ir tú. Entonces, en ese sentido, a nivel de organización y de sustituciones, creo que nosotros tenemos un hándicap, que luego en los colegios grandes pues hay muchas más familias, hay muchos más docentes y eso implica, pues, tener unas mayores relaciones, o relaciones también que pueden ser más conflictivas, también puede ser. Nosotros tener la cercanía con las familias, pues tienen sus aspectos positivos y sus aspectos negativos, también. Quizás se nos exige una



relación mucho más personal y en ocasiones, pues los límites cuestan más establecerlos y respetarlos. No sé, yo me atrevería a decir que es más fácil o lo que es más difícil sin vivir la experiencia.

Ya, pero entiendo que sí que tiene que ser complejo, ¿no? dirigir un centro que tiene cuatro sedes diferentes, ¿no?

D10: Sí, o sea, sobre todo la complejidad de que, aunque son centros en localidades muy cercanas, la realidad es que las características de los habitantes, de las familias de cada comunidad educativa no son para nada las mismas, ni del alumnado, pues por la inmigración que hay en cada localidad, por las profesiones de las familias, eh... pues también determina el nivel socio-económico familiar, entonces en cada localidad, pues hay unas características. También, pues los profesores, pues son diferentes en cada localidad y no sirve la misma receta para todos, entonces ahí sí que es verdad que podemos ir adaptando un pelín, sobre todo en el tema de las relaciones personales, pues en cada localidad lo que se necesita y la complejidad, pues desde la distancia, de los desplazamientos y de sobre todo, pues las dificultades a las que nos encontramos cuando hay profesorado que se pone enfermo o que tiene una ausencia y que tenemos que seguir para adelante. Ha habido ocasiones en las que seguir para adelante, implica pues tener que juntar dos aulas para ofrecerles algo porque ya no puede ser la docencia que estaba prevista.

¿Te tienes que desplazar con frecuencia?

D10: Sí que nos desplazamos con frecuencia y sustituimos. Intentamos que las sustituciones se hagan de la manera que menos repercuta al alumnado y al resto de compañeros. Entonces entramos nosotras y nos ponemos ahí al frente también de las sustituciones. Entonces, eso sí que implica desplazamientos o para hablar con familias o para tener, pues eso, tutorías con familias que, pues, requieren de nuestra presencia, al igual que en las reuniones generales de cada curso, pues en todas las localidades esos desplazamientos, pues son necesarios.

Por lo que he entendido antes, ¿no tienes personal de administración y servicios en ninguna de las localidades?

D10: No tenemos en ninguna de las localidades y además es una reivindicación que desde hace bastantes años se viene haciendo por parte de los de los CRAs a nivel comarcal, que entendemos que la figura de un administrativo no podría tenerse en un CRA únicamente, pero sí que nosotros hemos propuesto al Servicio Provincial, en numerosas ocasiones, pues tener un administrativo un poco compartido entre varios CRAs para determinadas cuestiones, como por ejemplo: la tramitación de becas o admisión, determinados procesos en los que sea todo mucho más sistematizado, que a nosotros nos llevan mucho tiempo y que entonces esa persona pues podría sacar la tarea de una manera mucho más eficaz.

¿Servicios de transporte, comedor, tampoco tenéis?

D10: No tenemos servicios de transporte y comedor, pero sí que tenemos alumnado transportado que vienen de localidades en las que no hay centros educativos. Entonces, ese alumnado sí que se desplaza con las propias familias y reciben las becas de transporte correspondientes.

Vale, bueno, pasamos a algo más profesional de dirección, ¿tienes autonomía para tomar las decisiones que consideras oportuno en tu desempeño habitual?



D10: Qué intenso es eso de tener autonomía [risas]. Pues, a ver, dependiendo cómo entendamos la autonomía. Porque bueno, pues creo que ya al inicio de curso te vienen unas instrucciones en las que marcan cuál va a ser tu camino. Y bueno, pues quizá la autonomía que me viene a la mente de una manera más rápida es la autonomía a la hora de decidir programas en los que participamos o actividades a llevar a cabo, complementarias, decisiones sobre los proyectos o las metodologías a trabajar. Pero bien es cierto que, aunque tengamos esa autonomía los equipos directivos, nosotros en nuestro caso, sí que nos gusta hablar mucho y tomar decisiones consensuadas porque consideramos que al final para que funcione tenemos que ir a una, entonces no tiene ningún sentido apostar por proyectos que a mí me parezcan muy maravillosos si las personas que lo van a llevar a cabo no están convencidas de lo mismo. Entonces, sí que es verdad que en el ámbito de los programas y actividades en las que participar, sí que siento que soy autónoma para decidir, pero, pero la realidad es que muchas otras cosas vienen muy determinadas y que hay muy poco margen para esos aspectos metodológicos o de innovación propia, por decirlo de alguna forma.

¿Te sientes valorada, reconocida en tu función de directora por toda la comunidad educativa?

D10: Sí, a ver.

Evidentemente, habrá personas en particular, pero quiero decir en general.

D10: Obviamente, pues hay diferentes realidades personales, familiares y ya no es a nivel personal mío, sino a nivel de, pues de la institución, por así decirlo, que represento pues que... que va a haber siempre diferentes opiniones sobre cualquier cosa. Sobre todo, en nuestro caso, pues quizá... cuestionamiento de las metodologías innovadoras que vamos implantando, pues es que los cambios cuestan y hay veces que lo tradicional pues nos hace sentirnos más seguros y transmitir esa idea a las familias, a veces es costoso, pero en general, sí. Sí, sí que me siento valorada. Sí, sí.

¿Y las principales dificultades que encuentras en el día a día?

D10: Por lo que te comentaba anteriormente, el tema del personal. Nosotros en nuestro caso también tenemos un auxiliar de educación especial, vale, porque tenemos una niña que lo requiere, esa persona no está a jornada completa, aunque debería estarlo. Entonces, claro, pues estamos un poco en las mismas. Si esa persona se pone mala, pues ese niño requiere de un profesional a su lado para poder seguir trabajando. Luego también tenemos, pues, mucho alumnado al que necesitamos que se hagan evaluaciones psicopedagógicas. Que se haga un seguimiento por parte del equipo de orientación y en ese caso, sí que considero que el equipo de orientación, ya desde hace varios años, pues quizá no está respondiendo a nuestras necesidades. Bien es cierto que solo acude al centro una vez a la semana la orientadora. Hemos tenido varias orientadoras a lo largo de este tiempo y que claro nuestras realidades con aulas intermedias, pues son complejas ya de por sí, pero claro, con alumnado con dificultades de aprendizaje, hasta que se lo detectan, pues no cuentan para nadie o hasta que no entienden el nombre específico. Entonces, eso repercute al final en el cupo, entonces volvemos a lo mismo, o sea, personal. Y para poder dar la mejor respuesta educativa al alumnado, pues, si no contamos con el personal necesario es muy, muy difícil.

Volvemos a la burocracia, ¿qué parte de tu tarea consideras que está dominada por la burocracia? ¿Desempeñas muchas tareas burocráticas al cabo del día?



D10: Sí, sí, a ver, la realidad es que sí, que entras en el correo oficial y tienes ahí una marabunta de información, de reuniones, de formaciones... en especial, este curso. Es lo que te decía el otro día, o sea, llevamos un curso que tenemos formaciones todas las semanas, incluso formaciones que se han llegado a solapar, de administración, de Dirección General, centros de profesorado. [*ruido de fondo*] Espera voy a cerrar la puerta, ¿vale?

Sí, sí, no te preocupes.

D10: Pues eso, que llegamos a tener formaciones solapadas. Entonces, bueno, pues temas burocráticos, generación del DOC, temas que a través de las plataformas que se nos están habilitando, pues SIGAD, itinerancias... se considera que van a ser una mejora, pero a día de hoy, de momento, aún no lo son y quizá pues son cosas que la Administración también se debería plantear cómo facilitar o hacer que las cosas sean más sencillas. Bien es cierto que yo tengo que decir que, a nivel de inspección, nosotros no nos sentimos para nada presionadas en cuanto al tema de plazos y en cuanto al tema de documentos, de esa burocracia no, me quedan pendientes, por así decirlo del centro, de programaciones generales, de programaciones específicas. Pues entonces sí que es verdad que es de agradecer que en ese caso la inspección, pues no nos presiona en ese sentido. Pero sí que es verdad que hay muchos documentos que rellenar, muchos programas en los que para participar hay que adjuntar documentos de aprobaciones de consejos escolares, en claustros y entonces todo eso pues son pequeñas cosas que se van juntando y al final tienes ahí una lista de tareas semanales bastante extensa.

Cuando hablamos de dirección hablamos también de liderazgo educativo, ¿cuál sería la visión que te mueve a ti en tu centro, hacia dónde quieres que vaya el centro que diriges?

D10: Pues a ver, nosotros aquí igual somos un poco cursis, pero siempre estamos con lo de “juntos es mejor”, y juntos podemos conseguir mejorar todo ¿no?, que es un poco la idea del CRA, la idea tanto con el alumnado como entre el profesorado. Entonces crear un grupo de personas en las que creemos en el proyecto que ya tenemos en el centro y que por supuesto, puede ir mejorando. Pero estando cohesionados nosotros mismos, entonces sí que es verdad que ya llevamos varios años, pues los miércoles, que es el día que nos reunimos en la cabecera del CRA haciendo juegos, dinámicas, píldoras formativas para cohesionarnos los propios compañeros. Y eso sí que creo que es un... como una seña de identidad que igual en determinados ámbitos podría considerarse, pues un poco pérdida de tiempo, pero que no lo es, para nosotros es importante porque es el momento de juntarnos y de crear esos vínculos personales que lo hacen, que, a nivel de liderazgo, a mí personalmente me sea más sencillo, pues, decir las cosas buenas y no tan buenas.

Probablemente lo que decías antes, ¿no?, compartir la toma de decisiones siempre es más fácil cuando hay un buen ambiente y sintonía entre todos, ¿no?

D10: Que luego por supuesto hay situaciones en las que son muy incómodas y que decir las cosas como son y las hemos vivido en los últimos años con compañeros en los que nos hemos visto muy solos, porque bien es cierto que los docentes, tanto funcionarios como interinos, hay una armadura de protección, por así decirlo, y cuando no se realiza el desempeño de las labores de manera adecuada, es muy difícil que tomen medidas al respecto, y entonces nosotros nos hemos visto con problemas en ese sentido, con quejas de familias, de quejas de compañeros, de quejas nuestras como equipo directivo y no nos ha llevado a nada, entonces ahí creo que sí que habría que dar una vuelta a evaluaciones docentes en determinadas situaciones en las que personas que queda demostrado que no están desempeñando su labor de manera adecuada, pues,



pueden ser penalizadas de algún modo y no sea cambiando de centro y ya está y, empezamos de nuevo. En temas graves, vale, hablo en situaciones complicadas. Entonces, quizá eso es la parte más fea de nuestra labor, atender, pues, y porque se trata de compañeros al final que con las familias pues... pues también se dan circunstancias complicadas, pero, pero bueno, el tema es que, de tratar con compañeros, cuando hay una dificultad o una visión diferente de un tema, pues al final por formar parte del equipo directivo y estás al mando y tienes que marcar la línea.

Entiendo que son conflictos que ni tú puedes resolver ni la Administración al final acaba resolviendo, por lo que dices, cambio de centro... y con eso se soluciona.

D10: Claro nosotros, pues desde el centro cuando hemos detectado problemas de este tipo, pues se hacen reuniones, se hace un acompañamiento para intentar mejorar la labor docente, se acompaña en las entrevistas con familias. Intentamos, pues, poner de nuestra parte para mejorar la situación, pero hemos vivido situaciones esperpénticas en las que ha habido inspecciones... estaban tanto en las... que se han unido... hacer evaluaciones docentes y no ha habido ninguna consecuencia más allá de la pérdida de tiempo con todo el mundo por medio, y lo peor de todo, de las consecuencias en ese alumnado que ha vivido durante X meses o X años con... con un perfil de docente no adecuado. Y que tenemos claro que emocionalmente eso afecta y si estamos todos teniendo una salida de hoy que está muy presente en la salud mental y las emociones y todo esto... sí, sí, todo eso no se tiene en cuenta, luego en una profesión como la nuestra, pues, pues... va a fallar el aprendizaje, no se va a poder producir el aprendizaje.

Está claro ¿qué temas te preocupan? Has hablado en algún momento de proyectos, ¿en qué línea trabajáis?

D10: Me preocupa enormemente el tema económico. Estamos a números rojísimos. ¿No podrás hacer nada al respecto?

No, yo, yo no puedo hacer nada en nada, no está en...

D10: No, no, no, estamos en números... vamos, con nada en la cuenta, por lo tanto, no podemos plantearnos ya grandes dispendios de compras de recursos, si hablamos de que en el segundo trimestre organizan una excursión con todo el alumnado junto, del CRA, pues sería inviable si no nos hacen el libramiento al que ya tenemos derecho, que ya fue aprobado en el curso pasado. Entonces, principales problemas, en el nivel económico. Y luego, sobre todo, el tema de las sustituciones y el personal. O sea, creo que son los dos grandes problemas a los que si me dices a día de hoy a qué me tengo que enfrentar, son esos dos.

Vale, por último, para cerrar este tema, dime ¿qué capacidades o competencias crees que tienes o qué debe tener un director para desempeñar su tarea? No lo sé, empatía, en fin, no te quiero sugerir, sino que lo que se te ocurra sea quizás más interesante.

D10: Vale, bueno, pues creo que partiendo de que la función directiva debe ser entendida como un trabajo en equipo, o sea equipo directivo, no es solo el director, sino también jefatura y secretaría para una toma consensuada de determinadas decisiones y luego también trabajo en equipo con el resto de docentes. Unas buenas relaciones con la comunidad educativa, porque al final las familias y el entorno pues también son determinantes en nuestro día a día y en el trabajo que realizamos con el alumnado. Y por supuesto, pues esa comprensión, esa cercanía, esa empatía que ya se presupone también un poco de nuestra profesión, por decirlo de alguna forma, ¿no?, entonces, bueno, pues creo que el liderazgo es mucho más fácil si las personas con



las que te rodeas en el equipo directivo creen en el mismo proyecto y haces que el equipo docente crea también en el centro, en las líneas del centro y en la forma de trabajar del centro.

Has hablado ya casi de la relación con tus compañeros, con el equipo...

D10: Tengo... la tengo a la jefa de estudios aquí al lado [risas].

Está con la oreja puesta, así que cuidado con lo que dices, ¿no? [risas] ¿Qué me dices de las familias, la relación, y más teniendo en cuenta que la situación del CRA que decías que las familias son muy diferentes en cada una de las localidades, ¿cómo hacéis para mantener una relación fluida?

D10: Bueno, a nivel de tutores con las familias, las relaciones son muy directas porque en las salidas y entradas del alumnado, pues tienen la oportunidad de tener ese contacto. Sí que es verdad que nosotros hacemos hincapié en las reuniones, las tutorías y la información requieren de más tiempo y de un momento sosegado. Que la puerta del colegio no es el lugar de ese tipo de informaciones, pero sí que es verdad que existe esa relación personal bastante directa, luego también utilizan plataformas y aplicaciones para estar en contacto con las familias, pues *Telegram*, *emails*... Sí que es verdad que en el pasado se utilizaba también *WhatsApp*, Grupos de *WhatsApp*, pero no, esa idea la estamos ya desechando, por lo que hablamos un poco de los límites. ¿Dónde están los límites? Entonces, bueno, pues las comunicaciones, sobre todo a través de *Telegram*, de correos electrónicos. Y luego a nivel de equipo directivo, nosotros tenemos un grupo de *WhatsApp* inter-AMPAS con un representante de cada localidad, entonces pues esos representantes nos ayudan a dar difusión de todas las noticias, actividades que vamos a llevar a cabo. Y luego, bueno, pues estamos disponibles para las familias a través del teléfono del cole o del email para tratar cualquier asunto. Intentamos, pues, tratarlo siempre de manera presencial si nos es viable, por lo que comentábamos anteriormente, pues si nos tenemos que desplazar a otra localidad a mantener una reunión con la familia pues lo hacemos porque preferimos que sea cara a cara. E intentamos también el equipo respaldar mucho a los docentes, cuando a los tutores... cuando llevan a cabo tutorías, especialmente con familias con las que quizás sea un poco más complicado o tengamos la sensación de que pueden surgir más problemas, les ofrecemos que un miembro del equipo directivo esté presente en esas reuniones, al igual que en reuniones con orientadora, con PT también estar nosotros un poco pendientes por dos cosas por un poco ayudar a los compañeros y no, no dejarlos solos en esas circunstancias. Y, por otro lado, por enterarnos también nosotros de primera mano y que vean un poco esa figura porque, aunque no queramos abusar de autoridad y de que somos equipo directivo, sí que es verdad que hay familias, pues que la mera presencia de alguien del equipo directivo hace que su actitud sea más favorable.

¿Cómo es la relación con los municipios?

D10: Según el municipio, a ver... hay una buena relación en general con los Ayuntamientos, son municipios muy pequeños. [*nombre de localidad*] es el municipio más grande de los cuatro y estamos hablando creo que de 480 censados, o sea, pongamos 500, y [*nombre de otra localidad*] que es el municipio más pequeño, creo que son, no llegan a 200 habitantes. Entonces tenemos la suerte de que varias compañeras que trabajan como docentes viven en las localidades. Por lo tanto, son compañeras, son madres de alumnado y son habitantes de esas localidades. Entonces la relación es mucho más fácil y los Ayuntamientos... Pues, bueno, hay Ayuntamientos que colaboran de una forma más activa y nos ponen las cosas fáciles. Y hay otros Ayuntamientos que no nos ponen las cosas tan fáciles. Entonces, bueno, en nuestro caso, o sea tampoco es cuestión



de izquierdas, derechas, centros.... No, porque tenemos, o sea, tenemos alcaldes, o sea, en cada localidad hay una realidad política diferente ¿vale? Entonces, bueno, pues esto, pues se trata más de los intereses personales, como que hay que poner el foco en lo educativo o en la escuela y en el valor que le damos, tanto por exceso como por defecto, porque también nos ocurre de determinados alcaldes que consideran que pueden entrar a tomar decisiones que no les pertenecen.

Bueno, ¿qué te parece ya para terminar con las relaciones, si me hablas de las relaciones con la Administración? Antes has nombrado al inspector, inspectora, que decías no te agobiaba. Pero bueno, en general con la inspección, con el Servicio Provincial, con los servicios centrales. ¿Cómo son las relaciones?

D10: A ver La realidad es que nosotros la relación la tenemos con el Servicio Provincial de [*nombre de la provincia*] y que nosotros consideramos que las relaciones son buenas y son muy accesibles. Desde el servicio de inspección, que quizás es con el que más trato tenemos, más continuado por los diferentes problemas que nos van surgiendo y que buscamos ahí, en nuestra inspectora en concreto, pues su ayuda, su orientación, la relación muy buena. También es verdad que pues, estamos en contacto con el inspector jefe, con la inspectora adjunta. Entonces claro, con ellos y que tratamos asuntos, pues un poco más peliagudos como pueden ser las sustituciones o los grupos. Y ahí, pues no responden a nuestras necesidades de la misma forma que la inspectora, que puede tomar decisiones más sencillas y más cercanas.

Más del día a día.

D10: Sí. Entonces, bueno, pues la relación como tal es buena. Sí que es verdad que pues las necesidades a veces no son cubiertas como nos gustaría a nosotros y luego a nivel de personal administrativo, asesores que trabajan en el Servicio Provincial la verdad es que bien, o sea tanto, los responsables de educación especial, como de diferentes programas. La verdad es que se tiene una relación cercana, nos conocemos, nos ponemos cara en las diferentes reuniones que vamos teniendo, entonces, pues, están dispuestos. Otra cosa es que las decisiones no sean ellos los que puedan tomarlas, porque muchas veces nos remiten a gente de arriba, viene de Dirección General. Y Dirección General sí que, para mí, no sé si en Zaragoza tendrán la misma sensación, pero Dirección General es como un ente superior que es el que decide entonces por [*nombre de la provincia*] pasa así un poco de refilón el viento y a nosotros nos llega así, un coletazo, y arriba, pues se ha decidido lo que se ha decidido. Esa es la sensación que tengo, que incluso a veces desde el Servicio Provincial de [*localidad*] nos manifiestan que ellos no opinan en la línea de Dirección General. Qué opinan, pues, más en nuestro caso en el ámbito rural, pues de una forma diferente, pero que no tienen margen de actuación que no les permiten variar.

Ya, ya entendido. Valora ahora, si te parece los incentivos, los incentivos que tienes: económicos, puntos, horarios, no sé...

D10: Bueno a ver, incentivos pocos, a nivel económico, no creo que el incentivo sea, vamos, lo que haga que alguien forme parte de la función directiva.

[interviene la jefe de estudios: "...es vergonzoso que el complemento del AUNA sea el mismo que el de la Jefatura de estudios teniendo una hora al día"...].

No eres la primera que lo dices.



D10: Y luego también que en Aragón no se revisan los tipos de complementos dependiendo de los nombramientos de directores, no se revisan desde hace décadas y décadas que en otras comunidades autónomas se han revisado, pero aquí nunca, bueno, por lo que dicen los compañeros, también de AEDIPA no se han revisado y entonces el complemento pues no, no aumenta y la carga, pues, cada vez es mayor.

Yo creo que sí, que se incrementa con el IPC. Lo que pasa es que en los últimos años como no subía el IPC apenas, pues claro se incrementaba poco.

D10: Pero en los diferentes tipos de nombramientos que es A, B, C, D, E... esa revisión... no se tienen en cuenta los valores actuales, o sea nosotros, por ejemplo, hemos aumentado el alumnado en los últimos 5 años y eso no se ha tenido en cuenta para nada en nuestra clasificación. O diferentes proyectos de innovación que llevas a cabo, de mejora educativa no tienen ninguna valoración ¿vale? y al final dices, por un lado, quieres que innovemos, que demos difusión, que hagamos, pero no hay ningún tipo de recompensa por ello. A nivel de horarios, pues, pues, pues, echar horas un ciento es, sobre todo, pues eso si te toca que alguien del equipo directivo y pues tiene la mala suerte de caer enfermo, de tener una baja de larga duración y no se cubre esa persona, pues el equipo directivo tiene que asumirla el resto de personas en su labor. Y, a parte, la que ya tenía previamente, entonces a nivel de horarios, creo que también aquí hay mucha diferencia en el ámbito urbano al ámbito rural porque, pues, lo que hablábamos antes, también de las sustituciones, que no me veo yo a los grandes directores o directoras de Zaragoza, sustituyendo mucho. Y aquí, pues nosotros también tenemos que entrar en ese tipo de sustituciones aparcando, dejando de lado a determinados documentos o burocracia que tiene que salir adelante entonces tiene que salir adelante, y acortarme de nuestro tiempo.

¿Qué elementos crees que facilitan la tarea? Porque como siempre hablamos de los aspectos negativos o de las dificultades. ¿Y qué habría entre las cosas que facilitan?

D10: Pues mira, entre las cosas positivas, yo a nivel personal, a día de hoy, el hecho de mi vida personal, mi conciliación, mi reciente maternidad, para mí es algo positivo que puedo ejercer en labores de mi función directiva fuera del horario lectivo estipulado. Mandar *emails*, abordar determinados aspectos que puedo hacer fuera del horario, de 9 a 14 horas. Pero también es verdad que eso antes de ser madre también lo abarcaba en ese ámbito fuera del horario, ¿vale?, ahora lo veo como algo positivo el hecho de no tener una clase de 9 a 14 horas, o sea, no tener clases toda la mañana y con lo que requiere esa preparación diaria, entonces esa flexibilidad un poco en el horario.

¿Qué propuestas harías si dijéramos, venga, vamos a mejorar? ¿por dónde empezamos?

D10: Pues a ver, empezamos por personas, por tema de personal, por tema de cupos, porque hacer el mismo trabajo con menos gente es incrementar nuestra labor. El administrativo que hablábamos antes, de comarca...

[Interviene de nuevo la jefe de estudios: el tema cupos, ¿por qué a unos centros se les tiene en cuenta para enviar a todo el profesorado que va a ser en el cupo? o sea el número de alumnado del grupo, y a otros ni se nos informa que nos ha llegado. Por otro lado, y ahora que lo sabemos, lucharemos por ello. ¿Pero por qué? Aun no cuándo lo lleva la misma persona a unos sí y a otros no].

Siempre tiene que haber algún criterio de flexibilidad, pero no sé, lo desconozco completamente.



D10: Bueno a ver nosotros, el principal problema lo comentábamos antes igualmente, o sea, tenemos alumnado que nos va aterrizando de diferentes nacionalidades o de diferentes comunidades limítrofes y nos encontramos con alumnado con muchas dificultades de aprendizaje, que no existen para la Administración, entonces el atender a ese alumnado de la manera adecuada requiere de personal y ese personal no lo tenemos y la Administración sin esas etiquetas sobre ese alumnado no nos permite pedir a nadie.

No te da más medios.

D10: Claro, no teniendo medios personales, o sea, tener medios personales, sería lo primero y, para poder desempeñar, ya no nuestra función directiva, sino para que el centro funcionara de manera adecuada. ¿Vale? o sea, yo creo que... que es la clave, o sea, tener el personal adecuado que corresponde a la realidad, por ejemplo, ahora, miedo me da el anuncio de las 24 horas lectivas el año que viene para los docentes o 23, dentro de dos, porque claro, a mí a que... ¿Me van a mandar a alguien de qué especialidad? ¿Qué vaya a rondar por los cuatro pueblos? no me van a mandar a nadie y entonces voy a tener ahí un déficit de horas que no voy a poder cubrir, entonces, entonces creo que determinados anuncios o decisiones no tienen para nada en cuenta el mundo rural, la escuela rural y si estamos hablando de mejorar las condiciones laborales de los docentes, que bueno, ahí podríamos entrar en mi percepción personal, o sea de si me parece adecuado o no esa reducción de una hora o de dos. Las mejoras laborales de los docentes, pues, quizá vienen ¿por qué? porque haya más docentes en el centro y no por reducir las una o dos horas de cada uno de nosotros, sino por sentir que podemos hacer bien nuestro trabajo porque al alumnado se le da lo que necesita y porque tenemos las personas suficientes para llevarlo a cabo. Y el tema de los auxiliares de educación especial a mí me parece algo súper alarmante y que haya niños con resoluciones firmadas por la Administración de que van a tener un personal de apoyo y no lo tengan. O sea, que no es nuestro caso, y que en nuestro caso solo hay 5 horas que no están cubiertas. Pero considero que son cosas, ya como el colmo de los colmos, algo a lo que tienen derecho, y se les ha reconocido ese derecho que luego no sea tal, no haya dinero... y ahí luego haya dinero para otro tipo de programas que no tienen mucho sentido, como puede ser el *Corresponsables*, en nuestras circunstancias. O sea, yo, ahora mismo, tenemos el *Corresponsables* en dos localidades por el aula de madrugadores, que funciona bien, pero tengo en una localidad el aula vespertina, que hubo un compromiso, y muchas familias, pero la realidad es que están viniendo, hoy ha venido una niña al aula vespertina. Entonces, es un dinero que claro, yo, viendo que mis cuentas están vacías, tener a una monitora a la que estamos pagando, a una empresa, 25 euros la hora, pues me parece, pues derrochar el dinero y que, y que no se emplea, ni se nos pregunta o que nos manden una dotación dentro de una semana de 6 tablets, cuando nosotros lo que nos... lo que necesitamos es dos portátiles, o sea que al final las decisiones no se nos consultan para nada. Y creo que nosotros somos mucho más eficaces en la gestión que los propios responsables y que nos pondríamos antes de acuerdo y les daríamos buenas ideas si se nos tuviera en cuenta... desde todos los ámbitos, o sea... Observatorio de la Escuela Rural, se creó ese organismo ¿y qué? ¿qué? o sea, no sé qué pasos se están dando, mucha gente está en ese organismo, muchos representantes de muchas cosas, pero al final aterrizamos ¿en qué? alguien nos escucha las necesidades que tenemos en el mundo rural, ¿se tienen en cuenta?, no, porque... pues no interesa o somos pocos o estamos lejos al final.

¿No sé si te queda algo más por decir? A mí ya no me queda nada más por preguntar, pero si hay alguna cosa que pienses que te has dejado, que no te he preguntado algo que te parezca...



D10: No, no, más o menos, a ver, hemos hecho un barrido así general. Teniendo en cuenta el día que llevamos, que por la mañana pues proyecto Ágora, que nos han presentado. Pues bueno, pues es que al final es todo un cúmulo de cosas pequeñas que dices, proyecto Ágora, venga que tiene muy buena pinta, vas... Te presentan un proyecto de lenguas para la capacitación de los docentes en lenguas extranjeras. Pero es que yo en mi centro la única persona definitiva de inglés soy yo. El resto de profesorado no es definitivo, pues es que ya casi me estás invitando a no participar en determinados proyectos. Que no es el caso, pero que las características de nuestros centros y de la escuela rural no se ajustan... Pero igual hablamos de conexión matemática o hablamos de programas en los que pues participamos, pero porque les damos una vuelta y creemos que tienen cierta utilidad, pero solo dos talleres y con 30 alumnos. Pues es que nuestras realidades son diferentes y no se tienen en cuenta ¿vale? Entonces, bueno, que... creo que la Administración debería darse una vueltecita y quizá escucharnos un poco más. Que también es cierto que hay mucha gente que luego vas a las sesiones formativas y te sorprendes porque dices: ¿madre mía, parece que vivimos en otra realidad? Te dan las gracias por todo, que todo muy clarificador y dices, dios mío, pues es que igual yo no estoy entendiendo nada y nos está pasando ahora con las formaciones LOMLOE. O sea, estamos alucinadas. A nivel personal, de nueva ley, formaciones online, venga la próxima semana apuntaros y no, no están despejando para nada nuestras dudas, no, no hay ejemplos claros de nada... entonces, bueno entonces si hay formaciones y la Administración se cubre el expediente, pero es que al final o creen poco en esto que nos cuentan o nosotros no nos lo podemos creer si ellos no se lo creen y no lo manifiestan. Entonces, bueno, pues nada que...

A ver, bueno, lo único que decirte, en todo caso, que creo que esta es la décima entrevista que hago y creo que ha sido muy enriquecedora que a pesar del cansancio y del día que llevas, pues creo que has dicho cosas muy interesantes y además algunas cosas que no han salido en otras entrevistas. Gracias...

D10: Bueno, eso te iba a decir que sean útiles al final, que sobre todo esto pues salga una propuesta entiendo de mejora y un estudio de la función directiva y qué podríamos mejorar y que, sobre todo, a vosotros como órgano un poco más reputado, afamado, pues la Administración diga venga, vamos a escuchar, y vamos, a ver qué nos propone esta gente que está un poco más alejada de los otros y cómo podemos mejorar, porque a mí me encantaría que [*nombre de una directora general*] o cualquiera de los que están allá arriba, dijeran, venga a ver qué [*su nombre*] ¿qué hacemos?, ¿cómo mejoramos? Como con el mismo dinero, sin, sin pedir dinero, que se pasaran por aquí, vieran nuestros problemas reales.



Entrevista 11. Director de un Centro Público Integrado de ciudad. Experiencia: tercer curso en la dirección, 1 año con nombramiento extraordinario después presentó proyecto, experiencia previa de 4 años en jefatura y experiencia como jefe de estudios adjunto. Número de alumnado del centro: alrededor de 1200. Docentes: alrededor de 100. Entrevista el 24 de noviembre de 2022. D11/H/CPI/U

El tamaño del centro ¿Cuántos alumnos tenéis?

D11: Pues mira, ahora estamos rondando los 1.000-1.200 desde 3 años hasta 15-16 años, terminando cuarto de la ESO. Y en vistas a ver si continuamos con Bachillerato, que estamos ahí en negociaciones ahora con el Servicio Provincial.

¿Es el primero año que tenéis cuarto de la ESO?

D11: No, este es el segundo, la primera generación que acabó cuarto fue el año pasado. Sí, sí.

¿Tenéis espacio para Bachillerato?

D11: Claro, ese es el tema, ahí está. Ahora mismo estamos a punto de terminar la... de entregarnos la obra de ampliación, que eso son 12 aulas más ordinarias, más laboratorios, espacios de reunión y tal. Y entonces, claro, no es el edificio ese el que se da solo para Secundaria, sino que tendremos parte de ese edificio, más parte del edificio de aquí de Primaria. Claro, la idea del Departamento que, en parte no está mal pensada, es que aquí se van a ir bajando las vías, o sea, antes hemos estado en el pico de cuatro vías, en incluso un año, hasta 5. Y ya estamos esas 5 vías que cuando empezaron en Infantil, ahora mismo están en segundo de ESO. O sea, la ola, la cresta de la ola estaba ya casi terminando. Y ahora ya por Infantil vienen 3 vías, ¿vale? Esas 3 vías dentro de unos años significará que habrá más espacios, porque se irán eliminando. Entonces, la propuesta del Departamento de Educación es que combinando las dos cosas... es que cómo se van a ir liberando espacios, pues así compaginar las dos. A ver... lo que pasa, que sí, que es un problema que ahora mismo si meten Bachillerato, pues andaremos un poco justos.

¿Cuántos profesores tienes entonces?

D11: Profesores rondamos ahora mismo entre las 3 etapas, también alrededor de 100, noventa y tantos, casi 100, con medios sí que llegaremos a las 100 más o menos...con medias jornadas.

Sí. ¿Cuánto tiempo llevas en la dirección?

D11: Este es mi tercer año. Entré de manera extraordinaria porque el director anterior estaba... le dieron una plaza en el exterior. [*nombre del director anterior*] solicitó una plaza en el exterior y se fue y entonces inspección, como esto ocurrió durante el mes de julio cuando le concedieron la plaza, entonces ese año nos juntó a los que estábamos en el equipo directivo y un poco por currículum, porque había hecho el curso de acreditación y tal, lo tenía y... pues me asignaron a mí. Y... luego con proyecto, al año siguiente presenté proyecto y este es mi segundo año. Me quedarían dos... No sé si tengo ganas de salir.

Tienes experiencia, ¿tenías experiencia también en centro de profesorado?



D11: Claro sería... había estado de director del centro de profesores que no es lo mismo que esto, ni muchísimo menos, para nada tiene nada que ver. Y luego tenía también experiencia de haber estado como jefe de estudios en el Instituto de [*nombre de una localidad del ámbito rural*]...

Si, también pequeño, sí.

D11: Sí, nada que ver con esto también. Claro, también eran otros tiempos porque ahora mismo, por ejemplo, tenemos mucha reducción de horas para dedicación del equipo directivo y ahora mismo doy cuatro horas de clase, nada más, que son mis horas de recreo, por cierto [risas]. Y en [*nombre de la localidad*] yo estaba de jefe de estudios adjunto, he estado de jefe de estudios adjunto y de jefe de estudios al siguiente, pero de jefe de estudios adjunto reducía 6 horas nada más. O sea, era muy poco, para dedicarte a una jefatura.

Claro, realmente estabas en el aula.

D11: Claro, entonces sí había algunas horas, poquitas a la semana que le echaba una mano al jefe de estudios. Menos mal que era un centro pequeño que si no... Pero aquí...

Decías que no, incluso que es posible que no repitas.

D11: A ver, yo lo digo un poco casi como queja, reivindicación, por todo lo que conlleva la dirección de un centro como este, porque este centro es muy grande y abarcar... Yo soy un profesor de Secundaria y cuando a mí me encargan de dirigir un centro integrado tienes que dedicarte a Infantil, Primaria y Secundaria, y no me quejo de que yo tenga que dirigir un centro con las tres etapas, sino... yo mi queja mayor es que siempre hemos carecido de personal suficiente en el equipo directivo. Este año porque nos correspondía por normativa, hemos incorporado una jefatura adjunta de Secundaria. Pero somos muy pocos de equipo directivo para poder atender un centro tan grande y con tantas incidencias.

Entiendo que tienes una persona en secretaría.

D11: Hay una persona en secretaría que con la normativa nueva del ROC de los centros integrados nos correspondería ya una segunda. O sea, la necesidad está, lo que pasa que en la propia normativa dice que no será hasta el curso que viene. Una jefa de estudios de Infantil y Primaria y había una Jefatura de Secundaria que ahora se incorpora una adjunta y un director para todo.

¿Administrativos?

D11: Administrativos, una que ahora está de baja y tenemos que hacer las cosas nosotros. Este es el problema. La falta de personal es un problema gordo. Entonces andamos siempre...

Un instituto, por ejemplo, de estas características ¿tendría 3 administrativos?

D11: Por lo menos dos, yo creo que sí. Conserjes de Secundaria tenemos uno. Si se pone de baja tampoco... las cosas... Yo, ha habido momentos en los que he tenido que hacer las funciones de un conserje. De limpieza hemos tenido una persona, hay una persona de limpieza de Secundaria que ha habido ocasiones en las que ha estado de baja y se han quedado las cosas sin limpiar. O sea, hay un problema de personal importante, aparte de infraestructuras. Y entonces... bueno, tú vas sumando cosas y claro, se te quedan pocas ganas de seguir con un proyecto como estos, si no tienes más ayuda. A ver, pues eso lo digo un poco como reivindicación. Cuando acaben los dos años que me quedan veremos a ver las circunstancias y veremos...



Valorarás, claro. Bueno, tu proyecto de dirección, que dices que presentaste ¿Consideras que es un documento útil? Quiero decir, entiendo que es un proyecto para cuatro años y por tanto sería un documento vivo.

D11: Claro, a ver... sí, una cosa es lo que te piden oficialmente que tu reflejas en el proyecto porque lo tienes que escribir y otra cosa es que lo que hay ahí debajo, la filosofía que hay ahí, está, eso es lo vivo de ese documento para mí. O sea, lo que hay debajo, lo que hay ahí es lo que estamos aquí desarrollando. Quiero decir que físicamente yo no estoy modificando el documento por las cosas que voy haciendo, pero la filosofía, que se refleja en el documento, es lo que estamos llevando a cabo, sí. De hecho, uno de mis objetivos, por ejemplo, esa parte de aunar las tres etapas y de terminar la implantación de la Secundaria es transformar un poquito el colegio en todos los niveles, a nivel de espacios, de metodologías, de patios, en fin... es un poco la idea y estamos en ello, sí.

¿Cuáles eran tus propuestas en ese documento? Aparte de esto que me estás diciendo de tipo organizativo...

D11: Sí, bueno, básicamente las líneas de... mi objetivo como proyecto era esto, terminar de implantar todas las etapas y hacer, en la medida de lo posible, siendo que en un centro tan grande es muy complicado, coordinarlas, aprovechar la oportunidad que tenemos. Convivir tres etapas tiene cosas muy beneficiosas, como por ejemplo hacer proyectos interetapas, pero sabiendo las dificultades que implica eso, distintos horarios, distintas metodologías... No es lo mismo lo que se hace en Infantil que lo que se hace en Primaria ¿eh? y el salto es más pequeño, Secundaria ni te cuento. Pero intentar hacer al menos acciones puntuales a lo largo de todo el curso que se vea que esto es un centro integrado, que están las tres etapas ¿no? Para mí, una propuesta muy importante, dentro de mi proyecto, ha sido el cambio metodológico. Cambio metodológico significa en Secundaria, ya metimos el tema digital desde el primer año que yo llegué... porque yo llegué aquí como jefe de estudios de Secundaria, o sea, no estaba aquí como director. Yo llevo ya 5 años, los primeros años, precisamente, me pidió [*nombre del director anterior*] que viniera con él como jefe de estudios de Secundaria, que luego he sido director. Entonces, ya desde el primer momento yo quise dar un toque diferente. Pues empezamos con Secundaria, vamos a ir con los tiempos, ya metimos el ordenador en el aula, cada alumno con su ordenador. También las circunstancias del barrio lo permitían porque los padres han podido comprar su ordenador. Hemos tenido muy pocos casos en los que una familia tenía problemas para comprar el ordenador, con lo cual también era una oportunidad, y hay que aprovecharla, porque no, no vas a decidir, oye porque... claro no... Luego el tema de los cambios metodológicos, que van unido a nuestro plan de innovación, metodologías que van un poco con las teorías de... relacionadas con la educación ¿no? Pues ahora mismo estamos desarrollando unas acciones que tienen que ver con las inteligencias múltiples, que, aunque parece que las inteligencias múltiples ahora puedan estar un poco en cuestión, pero sí, pues bueno, ahora ya estamos dando vueltas a ver por dónde vamos a tirar. Nos gustaría mucho y estamos trabajando en el tema de la reconversión de los espacios. Que el espacio no sea el aula con unas mesas y una silla sin más, y por eso estamos trabajando mucho con los patios. Los patios, convertirlos también en espacios de aprendizaje y que no sean solo de juegos y, de hecho, estamos ya modificando partes del patio para crear aulas abiertas. En fin, que tenemos ahí un batiburrillo de ideas para transformar un poco el cole.

Perfecto. ¿Tenías, cuando asumiste la dirección, tenías equipo?



D11: Sí, sí, fue el mismo equipo que continuamos porque además... no había cambiado... o sea, no había terminado el mandato de [*nombre del anterior director*], y entonces mantuvimos, mantuvimos las mismas personas.

Alguien te sustituiría a ti y ya está.

D11: Exactamente, me sustituye una persona a mí y ya está. Ese fue el único cambio.

Entiendo que, sin problemas, si llevabais ya años trabajando bien ¿no? El grupo funciona, que es siempre fundamental.

D11: Si, sí, nos llevamos muy bien, sí.

Me has dicho antes que hiciste la formación, la formación específica. Valórame cómo fue la formación ¿Crees que es adecuada? que faltaban cosas, cosas que no te gustaron...

D11: Pues, yo, como he sido partícipe del diseño precisamente de esa formación... Es un poco... claro, sería un poco atrevido, ponerme pegas a mí mismo, aunque es verdad que tú diseñas una cosa en papel... Yo he formado parte del diseño de los centros integrados y ahora lo estoy viviendo y soy muy crítico con los centros integrados. Quiero decir que una cosa es diseñarlo en el papel y luego hacerlo. En el tema de la formación sí que le dimos una vuelta cuando yo estaba en formación y yo creo que diseñamos un buen modelo de formación donde aunamos los conocimientos necesarios que tiene que tener una persona que entre a una dirección de un centro a nivel teórico ¿vale? Y de hecho estaban diseñadas las sesiones, yo creo que, con un abanico de lo mínimo que tú tienes que conocer o, al menos, saber dónde encontrarlo para poder desarrollar la dirección y luego, con algún ejercicio práctico, que era lo que se echaba en falta anteriormente. Antes se hacía un curso y ya hasta... Entonces a mí me parece que, que... bien sí que pondría yo igual algo más de práctica.

Ya. Porque ahora creo que son una visita de un par de días, ¿no?

D11: En realidad yo pondría algo parecido a... claro es muy complicado de llevarlo a cabo, pero una estancia formativa de los del tipo del *Mira y Actúa* regulada con, por lo menos, unos cuántos días. Yo no te sabría decir cuántos, pero unos cuántos días para que se vea como es el ejercicio de la dirección...

Y pulirse en el día a día ¿no?, no algo puntual. Sí, sí, eso mucha gente lo apuntan, que la idea es buena, pero se queda muy corta ¿no?

D11: sí, sí...

Valora un poco tu desempeño profesional. Es decir, ¿tu día a día de director cómo es? ¿Gratificante?

D11: Mi día a día de director es traer una planificación al punto de la mañana y modificarse cada minuto, pero de una manera brutal. De hecho, yo... el trabajo de cada día lo marca un poco... a mí el correo electrónico, te da muchas, muchas faenas en el día a día, lo que tienes que hacer, muchas gestiones. Entonces, hay días en los que digo, bueno, mi objetivo es rebajar todos los correos electrónicos que me van a llevar a hacer las gestiones que tengo que hacer y no lo consigo... más que aumentar esos correos electrónicos. Bueno, lo que quiero decir con esto es que



en un centro tan grande es que, hay 1.000 incidencias al día, entonces lo que yo llevaba planificado o pensado, al final tienes que ir solucionando un montón de historias todos los días, que son imprevistas. O sea, la clave sería que todos los días hay muchos imprevistos, todos los días.

¿Tenéis transporte, comedor...?

D11: transporte no, comedor sí.

Supongo que el comedor también os supondrá mucho trabajo.

D11: Mucho trabajo, mucho trabajo y más ahora que no está la administrativa. Bueno, sobre todo el comedor, ahora lo está asumiendo más la secretaria, que es la que recoge pues todas las incidencias que todos los días hay también. Yo, la verdad es que ahí sí que me he despreocupado un poco porque, vamos, hemos repartido un poco la faena.

¿Para la toma de decisiones tú crees que tienes suficiente autonomía? El centro, en general.

D11: Sí, yo creo que sí. A ver autonomía en ciertos aspectos podríamos estar un poco más atados de pies y manos, pero yo creo que en general en cuanto a proyectos, decisiones educativas... sí, sí, sí.

Había gente que apuntaba, claro, antes se quejaban de que no existía un ROC propio de los CPIs y ahora se habla de que faltan las IOFs ¿Entonces eso os condiciona o...?

D11: Hombre, algo sí, porque a ver un ROC habla de muchas generalidades. Aunque, concreta cosas, por ejemplo, como hemos hablado, una secretaria adjunta que nos correspondería, pero sí que es verdad, que hay otras muchísimas cosas que siguen sin concretarse. Sí, unas IOFs son necesarias, eso está claro, es que van unidas ¿no? Pero bueno, yo... visto lo visto, ahora con que se pusiera en marcha lo que dice ese ROC, de momento podríamos funcionar bastante bien en comparación como estábamos antes.

Entiendo que antes, al no tener ROC muchas de las situaciones eran decisiones que tendrías que tomar vosotros, ¿no?

D11: Bueno, estábamos sujetos a la normativa específica de Infantil, Primaria y de Secundaria, es decir, toda la decisión... no podíamos saltarnos tampoco esa normativa propia. De hecho, las instrucciones que nos vienen a principio de curso así lo marca. Cualquier cosa que tenga que ver con Infantil y Primaria se remite a esa normativa específica y de Secundaria, lo mismo. Otras, bueno, pues han quedado... ha habido algunas cuestiones que se han quedado un poco en ese vacío. Pues porque no había un ROC específico de centros integrados. El aunar, por ejemplo, pues a ver qué te puedo decir, algún ejemplo así, sencillo, tema de guardias entre distintos profesores de Infantil, Primaria, Secundaria... es que eso se quedaba un poco en el aire. Tema de las jefaturas de departamento en los centros integrados no existen. En Secundaria no existía una figura... hasta la salida del ROC, similar, equivalente. Entonces, ha habido ahí ciertas cosas que se han quedado un poco ahí, en el vacío.

Ahora entiendo que a partir del próximo curso será cuando ya empezaréis a aplicarlo, ¿no?

D11: Sí, sí, sí.

¿Te sientes valorado, reconocido en tu tarea?

D11: ¿A nivel de...?, ¿compañeros?



Específica, tú mismo. Quiero decir, compañeros, Administración, familias...

D11: Sí, sí, sí. Pues mira, a nivel de compañeros yo creo que sí. De hecho, una preocupación personal mía era aquello... siendo de Secundaria, hemos venido los de Secundaria a un centro que inicialmente era de Infantil y Primaria, al principio nos veían un poco como intrusos, que hemos ido cambiando un poco la percepción porque claro que esto sea un centro integrado no es una decisión o una petición del centro, sino que nos lo pone la Administración ¿vale? Entonces cuando llegamos de Secundaria, la percepción es que éramos unos intrusos. Cuando a mí me encargan ser el director del centro, soy de Secundaria, mi preocupación ha sido que mis compañeros me vean no como un profesor de Secundaria que le encargan la dirección, sino como un compañero del centro que se preocupa igualmente por Infantil, por primaria y por Secundaria. Y afortunadamente mi percepción es que lo estoy consiguiendo porque yo veo a los compañeros... También me preocupo mucho de eso, ¿eh? Voy mucho a Infantil, entro a las clases, estoy con ellos, vengo a Primaria, voy a Secundaria, intento que haya ese equilibrio. En ese sentido, con mis compañeros yo creo que sí. ¿Las familias? Yo creo que las familias en general están contentas con la gestión que estamos haciendo, hay de todo, ya sabes, con una población tan grande... el porcentaje de que haya quejas sobre nuestra gestión..., seguro. Y habrá cosas, y, además, hay cosas que hemos metido la pata y a veces, lo hemos tenido que reconocer ¿por qué no? Pero yo creo que en general la percepción es que las familias están contentas. ¿A nivel de Administración, en el día a día, las cosas, las gestiones que hacemos? Sí, con inspección, con Servicio Provincial, sí, pero yo creo que este centro, lo mismo que otros centros, no nos hemos visto muy bien tratados en algunos aspectos ¿Por qué? A ver, porque ha faltado recursos. Tú planteas un proyecto como este, una idea como esta que es fabulosa, pero tienes que tener una previsión de que para esto necesito esto, esto y esto y al final acaba siendo lo mismo por falta de dinero no se han podido desarrollar según qué cosas. O sea, yo... algunas veces, cuando hemos tenido reuniones de los centros integrados he comparado... digo, vamos a ver, un alumno de Infantil, me da igual de Infantil, de Primaria, de Secundaria, en un centro... Colegio, centro de Infantil y Primaria, de un CPI y un alumno de Secundaria con un CPI. ¿Qué cosas ha ganado y qué cosas ha perdido? Pues bueno, pues entonces a enumerar, por decirte alguna, el alumno de aquí de Primaria no tiene aula de Música, se ha tenido que reconvertir a un aula normal, la biblioteca se ha cancelado porque hemos tenido que reconvertirla en un aula, la sala de usos múltiples - donde se hacen talleres, actividades, teatro, tal-, también. El de Secundaria no tiene unas instalaciones deportivas como tiene el del Instituto tal. Entonces, todo ese tipo de cosas al final se han ido perdiendo. Quiero decir, con todo, que la idea es fabulosa, a mí el proyecto de centro integrado me parece, inicialmente, una idea muy buena, pero yo creo que la Administración y, ahí viene un poco el colofón de mi comentario, la Administración o se ha visto pillada en cuanto a la planificación o no sé qué ha podido pasar ahí. Pero desde luego, no es lo mismo planificar una cosa y a la par, tener previstas una serie de recursos para poder llevar a cabo el proyecto que para mí se ha quedado ahí un poco, un poco incompleto, ¿no? Entonces, yo creo que en ese sentido la Administración, para mí, no hemos tenido un trato del todo correcto o adecuado.

Sí, yo creo que el tema de los recursos es algo que es recurrente en prácticamente todas las entrevistas.

D11: ¿Por qué habéis tenido entrevistas con algún otro centro integrado?

Sí, sí. Pero este tema es general. Tú hablas con un CRA y es exactamente igual. Yo creo que en general es un problema...



D11: Claro, y un centro que tenga muchos años sus problemas de infraestructura los tendrán, claro.

Pero, en cuanto entramos en particularidades ya está. ¿Hablamos de las tareas burocráticas? porque ya sabes que eso es algo muy habitual, ¿no? la queja de que hay un exceso de burocracia. Yo no sé si tú también lo vives así o... ¿se podría matizar? No lo sé.

D11: Sí, yo... a ver, que hay un exceso de burocracia es evidente, eso está claro, que se podrían simplificar muchísimos, muchísimos procesos, seguro. Yo lo que más echo en falta, es que a veces esa burocracia es inútil, quiero decir, si la burocracia llevará a que al final consigues lo que te piden en un documento... ¡yo qué sé!, por ponerte un ejemplo, nos piden de... sea del sector que sea, de la Administración, oye, hazme un informe para esto, ¿no sé? al menos responder de que lo he recibido. No sé si me pillas por donde voy, es decir, respóndeme: "vale, lo he recibido y lo estudio". Es que muchas veces no tenemos ninguna respuesta. Entonces a mí me hace perder muchísimo tiempo el pensar un informe, que un informe pues... lleva su tiempo tener que escribir las cosas que tienes que escribirlas y con un lenguaje adecuado y no te dejes nada y tal para que luego le des registro de salida, lo envíes y no tengas respuesta y si tienes respuesta, con suerte a los meses, ¿no? Entonces es un poco descorazonador. ¿Para qué tanta burocracia si luego no sirve para nada?, ese es un poco la sensación, ¿no? Hay otras gestiones que, bueno, pues nos está facilitando, pues bueno, si SIGAD funciona bien, pues SIGAD es una herramienta muy interesante ¿no? Si funciona bien y otras herramientas, pues que bien, facilitan un poco la vida. Pero sí, yo creo que hay mucha burocracia y que a veces es inútil. Que insisto que la burocracia es necesaria, estamos en una Administración Pública que hay que dar cuenta de muchas cosas, pero que fuera más ágil, sería muchísimo mejor.

Cambiamos un poco de tema. Ya sabes que en relación con la dirección siempre se habla del liderazgo, el liderazgo educativo. Nuestro modelo no es, precisamente, un modelo de dirección en el que se ponga el acento en el liderazgo porque de alguna forma prácticamente la mayor parte de las decisiones quedan en la Administración, se da todo demasiado pautado. Pero sí que me gustaría que un poco en tu ámbito, pues... ¿Qué misión te mueve? ¿No? Quiero decir, cuando uno asume la dirección hay también un liderazgo para el aprendizaje ¿no? ¿Qué visión te mueve en tu centro? En un centro tan grande, tan complejo, con tantas etapas ¿no? Que además vosotros, es una oportunidad, porque veis a un niño desde los 3 hasta casi los 18, llegará un momento en que casi hasta los 18 ¿no?

D11: A ver..., yo soy de la opinión que es verdad que el liderazgo... la propia Administración ya nos está marcando muchísimas cuestiones del día a día en las que no te puedes mover, pero sí que es verdad que hay una parte importante de personal, de cosecha personal, eso está claro. Y para mí, te lo he nombrado antes, para mí el estar con los compañeros es fundamental. No solo estar con los compañeros, el participar de actividades en las que te vean, es lo que me parece básico. O sea, estar con la familia, estar con ellos... o sea todo eso, todo, yo todo lo que puedo participar, me da igual que sean los pequeños como que sean los mayores, todo lo que se puede, me parece básico y es esa parcela que nos queda a nosotros un poco de autonomía, ¿no? Yo echo muchísimo de menos cuando... hay muchos días que estoy aquí en el despacho sin salir, ¡uf! Me pongo casi enfermo, necesito salir a las aulas y hay veces que es imposible y si, a veces salgo, pues claro, es a costa de llevarme el trabajo a casa porque no lo he podido acabar aquí. Pero muchos días sacrifico mi tiempo para poder estar con los compañeros y con los alumnos. Y a mí me gusta entrar al aula de cuarto B y al aula de 3 añitos A y eso a mí me parece que



es importante, bueno, habrá otros directores que consideran que su labor principal es más la burocrática y la de sacar adelante lo que yo dejo, a veces, un poco para las tardes. No sé.

¿Qué cualidades crees que hay que tener para estar en el puesto?

D11: ¡Uh! Eso lo tengo clarísimo: escucha y empatía, vamos, es que eso es fundamental. Paciencia, muchísima paciencia, porque tienes que recoger muchísimas cosas y contestar y hablar en unos tonos y unos términos muy tranquilos, muy pausados, ser muy sosegado, mucha, muchas espaldas anchas, en fin... Todo eso es vamos, es, bueno, fundamental.

¿La participación en la toma de decisiones de los compañeros, del equipo?

D11: A mí me parece también muy importante. Yo considero, yo no soy un director, soy un compañero que temporalmente me han encargado ser director y que la toma de decisiones no la tomo yo nunca solo, nunca. Siempre la tomo contando con el resto. Bien, con el equipo directivo o bien, en la mayoría de las cosas con compañeros y si puede haber representación de todas las etapas. Por eso, el centro lo tenemos organizado en, en todos los proyectos con comisiones o equipos de trabajo donde hay miembros de todas, de todas las etapas y cuando hay que tomar una decisión a veces, bueno, pues a veces son decisiones que sí que las tienes que tomar de una manera unilateral, pues porque hay que, igual, agilizar un trámite, ¿no? Pero en otras ocasiones no, la toma de decisiones es compartida siempre.

Entiendo que tu relación con tus compañeros, ya lo has comentado, es buena, y con las familias, el alumnado... ¿cómo es la relación con ellos?

D11: Muy bien. Yo, mi percepción, yo creo que muy buena. Muy buena.

¿Otros profesionales? ¿Conserjería...?

D11: Sí, bueno, a ver con los conserjes... es que ahí... hay un problema también añadido en los CPIs. Es que los conserjes o personal que dependían de los colegios, son dependientes del Ayuntamiento, municipales y a veces ocurren ciertos desajustes en cuanto a la manera de ver las cosas, y de qué tipo de responsabilidades tiene cada uno, ¿no? Pero en general, bien. A ver, que yo soy una persona que intento, a veces, tragarme mis cabreos para que funcionen bien las cosas. En general bien, con cualquier sector, ¿eh?

¿Y con la Administración? Hablamos de inspección, Servicio Provincial...

D11: Sí, sí, sí. Pues bien, también, porque, a ver, yo sé... y hemos tenido muchas reuniones en las que nosotros contamos nuestras penas, nuestros... lo contamos y sé que mucha gente de allá, inspección, secretario provincial, que hace poco tuvimos una reunión, nos escuchan, sí, nos escuchan, nos entienden, pero sé que están muy atados de pies y manos. Aunque, bueno, yo quizás podría ser más crítico con los que toman las decisiones importantes ¿no? Es un poco lo que te decía, no se puede plantear un proyecto tan grande como el de los centros integrados si no hay una previsión, de verdad, de implantación completa con, con todo, con recursos de infraestructura y humanos. Entonces claro, esto... es todo, una jerarquía, ¿no? Servicio Provincial depende de lo que les dicen arriba y arriba, ya es un tema que ya se trasciende a nosotros ¿no? Sí que es verdad que es un recurso también muy cómodo decir... echar los balones fuera. ¡No, no, esto no depende de mí! ¿no? No sé, hasta qué punto, en algunos momentos, es así, de verdad, o es un recurso fácil para decir no, no, es que esto no depende de mí.



Bueno, sabes que en Aragón es una de las comunidades donde menos directores se presentan, estamos en torno al 70% en los nombramientos de carácter extraordinario, incluso del resto, pues comentamos que prácticamente no hay elección porque como solo se presenta un candidato. Pues el que se presenta es el que sale.

D11: Claro, mi caso.

Claro, entonces... valora un poco los incentivos, ¿faltan incentivos para que la gente asuma algo así?

D11: Yo creo que sí. A ver, es que es muchísimo trabajo y tiene muy poco, para mí, muy poco reconocimiento, puedes decir lo económico. Hombre, pues sí, lo económico evidentemente es un plus que tú tienes ¿no? ¿Pero compensa realmente todo el tiempo que inviertes? ¿Todo el desgaste emocional? Mira, cuando el otro día oía una noticia, cuando hablaban del desgaste emocional de los sanitarios con el tema de la pandemia y demás, y es cierto. ¿Pero en los docentes? Todo docente solo por el hecho de estar dentro de un aula tiene un desgaste emocional tremendo, pero en los equipos directivos, yo creo que es un desgaste muy grande. Hay gente que es que le va esto y a mí me va. Yo no voy a decir que no, si no, no estaría aquí, pero yo tengo... yo noto que el desgaste emocional es tremendo. Entonces, claro, yo ahora, volviendo un poco al inicio de la conversación me quedan dos años, yo no lo tengo claro sí repetiría o no. Hace dos años te diría que sí. De hecho, mi previsión era, bueno, pues tengo un mandato de cuatro años, luego otros cuatro años, lo tenía muy claro. A fecha de hoy, no, y es el propio desgaste y la edad. Que también los años van pesando, va pesando un poco todo.

¿Habría algún otro tipo de incentivo? ¿Qué se podría... conseguir?

D11: Mira, yo hablando de mi caso particular, para mí el incentivo hubiera sido que hubiera tenido el personal adecuado, o sea suficiente, no adecuado, sino suficiente para poder haber tenido un reparto de tareas que nos hubiera hecho ir más, más tranquilos, más sosegados en todo. Hay muchos momentos en los que tienes que hacer todo de una manera a matabalho porque no llegas porque somos pocos. Seguramente, para mí, el incentivo hubiera sido este. Ni más sueldo, ni días. ¡Hombre! si nos dan algún día más de poder descansar, perfecto. Pero te quiero decir, que para mí sería, ¿eh? Hombre, igual algún reconocimiento más sí, también. Reconocimiento, yo qué sé, no sé de qué tipo, pero de cara, no sé, bueno, concurso de traslados ya está reconocido, pero de cara a algún otro tipo de proyectos, no sé.

Una fórmula, por ejemplo, de carrera profesional en la que formarás parte, podría ser.

D11: Por ejemplo, eso estaría muy bien, sí.

Que es uno de los temas que siempre se ha hablado de una carrera profesional... nunca, nunca ha ido más allá.

D11: Sí, sí, cierto.

Yo ya estoy acabando, no tengo muchas más preguntas.

D11: Pues mira [nombre] al hilo de esto, yo creo que el incentivo tendría que ser para que todo docente, yo siempre lo he defendido, en algún momento de su carrera profesional, debería pasar por equipo directivo. Por dos razones, uno, para que entienda la posición que tenemos nosotros cuando le damos a ese profesor el horario y viene quejándose. No, no es que tú ahora vas a experimentar, porque yo te estoy dando esto y cuál es la razón por la que tu queja no cabe,



porque es que estamos velando por todo el centro, no por ti. Y eso para mí, ese sí que es, tendría que ser un incentivo que todo el mundo tuviera que pasar en algún momento por ahí. También es verdad que no veo a ciertos compañeros o compañeras pasando por equipo directivo, porque las carencias... tendría que haber una buena formación inicial porque hay muchas carencias, también. Y es muy complicado coordinar, sobre todo, carencias de tipo, no tanto organizativo, que también, pero sobre todo de habilidades personales. Habilidades personales, eso es clave, eso es fundamental.

No sé, lo único en todo caso decirte, ¿hay algún tema que te gustaría tratar, que no te hemos preguntado? ¿te gustaría reflejar algo que pienses en relación con la dirección que debiera tenerse en cuenta? La idea que te digo es intentar hacer propuestas a la Administración a partir de vuestra experiencia de cómo podemos mejorar la dirección o facilitarla, sobre todo con ese gran problema de que no haya candidatos.

D11. Yo creo que una cosa, ya que lo... ya te lo he nombrado, el hacer del ejercicio de la dirección, algún proyecto del estilo del *Mira y Actúa*. Es decir, que haya una formación específica dónde podamos tutorizar a futuros directores o equipos directivos de alguna manera o una formación inicial de los que acaban de aterrizar por primera vez en la dirección que pudiéramos tener, incluso fíjate lo que te digo, hasta alguna liberación de días para poder ir nosotros como directores con experiencia... ir al centro donde se está poniendo en marcha un director novel, o sea, una formación... una mentorización de directores noveles a mí eso no me parecería mala idea como algo diferente a lo que hemos hablado hasta ahora ¿no? Que la Administración facilitara eso, claro, es muy complicado porque tú estás dirigiendo un centro, que, si está consolidado y el equipo directivo funciona, yo creo que alguna fórmula para compaginar ciertos momentos de los días para que el director novel no se sienta solo y allá en el foso de los leones, claro, a mí no me parecería una... una iniciativa interesante.

En el fondo es verdad que hemos optado siempre por una formación muy escolar. Es decir, sentamos a los futuros directores y les damos charlas, les damos cursos. Cuando a veces ¿no? estas edades, ya adultos, pues hay otros mecanismos de aprendizaje que probablemente sean mucho más intensos, como que estás diciendo la meteorización, el acompañamiento...

D11: Es que, además, si aúnas la propia experiencia como docente con la experiencia como director, es que puede ser muy potente. ¡Ya te digo! A mí me dices, vamos a hacer esa parte de formación teórica, necesaria y mínima, imprescindible, pero luego a mí me dices: Oye, ¿te parece que el mes de septiembre, que es muy complicado, el poder ver de qué manera tú puedes echar una mano al director de al lado que empieza? Vamos, claro, ahora mismo te lo firmo claro.

Además, seguramente sería una experiencia muy enriquecedora de cara a tu propia actuación como director ¿no?

D11: Y el director novel lo agradecería, vamos, no te puedes ni imaginar. Al fin y al cabo, yo conozco personas que están... que han entrado de jefe de estudios, que están constantemente, oye ¿esto cómo se hace esto? esto, ¿cómo? Y les estás dando un poco respuesta ¿no? pero es una manera como muy personal, no, no, hay nada... Si la Administración facilitara ese tipo de cosas, estaría bien. Y luego, eh, yo también echaría en falta igual algún encuentro más de directores, formales o informales. Hay asociaciones en las que ya tienen sus propias asambleas y demás, pero de vez en cuando algún encuentro, no te digo de formación en el que...



No, no, no algo más distendido, de tú a tú, compartir vuestras inquietudes. En el fondo sería un poco revalorizar la figura del director y del equipo, ¿no? También entiendo que el jefe de estudios o el secretario también hacen funciones fundamentales.

D11: Claro, claro, claro, vamos... un director no es nada sin su equipo, ¿eh?

Sí, sí, está claro.

D11: Vamos, eso lo tengo muy claro.

De hecho, ha habido, en algunas de las entrevistas, alguno de los compañeros, decía: “No, yo no sé si voy a seguir si no tengo la seguridad de que voy a tener a las personas de mi confianza en el equipo”.

D11: Claro, claro, eso es básico.

No me lanzo sin tener un equipo ¿no? Sin embargo, hay otros que es todo lo contrario. Entran y entre los profesores del centro nadie quiere ser, los tienen que traer de fuera, incluso sin conocerlos. Es que la situación que vivimos realmente es compleja.

D11: Sí, sí, sí, sí. A veces no queda más remedio, pero es verdad que como no haya un equipo cohesionado, con confianza, para poder decir las cosas... que hay momentos tensos en el propio equipo, donde hay discrepancias y hay diferencias de opiniones, pero son necesarias. Pero si eso se canaliza bien y se tiene la confianza como para que, en un momento dado, puedas decir dos cosas, pero luego es a trabajar y que todo sea proactivo y para construir, no para criticar ni para deshacer ¿no? Me parece fundamental. Vamos, sí, sí.

Pues si quieres acabamos aquí.



Entrevista 12. Director de un Colegio Rural Agrupado con unidades en 2 localidades. Experiencia: cinco cursos, anteriormente fue secretario en el CRA. Número de alumnado del centro: 80. Docentes: 11. Entrevista online el 25 de noviembre de 2022. D12/H/CRA/R

Lo primero, por situarnos. Tu centro es un CRA ¿Cuántas localidades tenéis? ¿Alumnado? ¿Profesores?

D12: Dos localidades y alumnado aproximadamente. 80 alumnos y profesores 10 y medio, once.

Perfecto. ¿Tenías experiencia previa como director?

D12: A ver, ahora justamente ha sido el proceso de renovación y anteriormente estuve un año nombrado de extraordinario.

¿Pero en el mismo CRA en el que estás ahora?

D12: Sí, sí.

O sea, siempre ha sido tu experiencia en este CRA ¿Y cuantos años llevas?

D12: Pues ahora mismo 5.

¿Habías tenido otra experiencia o de equipo directivo previamente?

D12: En el mismo CRA como secretario.

Vale, ¿Qué razones te llevaron a presentarte para director, qué razones... circunstancias?

D12: Pues a ver, lo primero, que es el centro en el que siempre he estado, yo soy de esta localidad y siempre he estado en este centro y me parecía un reto y una forma también de crecer en la carrera profesional. No hubiera querido que hubiera sido tan pronto. Ahora igual ya no, pero hace cinco años me parece que era demasiado joven para... O sea, me hubiera gustado que hubiera sido más pausada la trayectoria. Tener más años de estar en el aula, haber pasado por más roles, porque sí que es verdad que sí que he pasado por el rol de tutor, pero solamente un año, luego de especialista. Entonces, me hubiera gustado vivir con más calma cada una de las etapas. Antes de asumir ese rol.

Entiendo entonces que si te presentaste es porque tampoco había muchas opciones, claro.

D12: Claro, no había ninguna. De hecho, ya te he comentado que estaba de compañero de equipo directivo y vamos él acabó... quemadísimo y casi fue la opción natural ¿no?

De recambio ¿no?

D12: Si alguien con el que estoy termina, ese año fui nombrado extraordinario y luego ya, pues bueno, sí que vi que era un reto, que había cosas que se podían cambiar y que yo, de las personas que había, era de los que mejor conocía el centro y de entre esas personas que conocían el centro, de las que creía yo, que tenía más ganas de involucrarme en algo tan potente y asumir la responsabilidad. Otra causa que me lleva a hacerlo, pues que también era el momento en el que iba a entrar mi hijo al cole o dos años después, con lo cual, pues vi que en el cole que me gustaría que estuviera mi hijo, tenía que tener una... una serie de características porque eran



factibles hacerlas para mi hijo y todos sus amigos y toda la gente de mi pueblo. O sea, era un poco compromiso también con la localidad en la que vivo y con las dos localidades del trabajo.

Entiendo, pues, que el primer nombramiento fue extraordinario. Luego presentas este proyecto.

D12: Sí, sí, sí.

¿Te parece el proyecto de dirección? ¿Un documento útil?

D12: Me parece un documento útil en el sentido de que al menos te paras a pensar en hacia dónde quieres llevar el centro, pero luego, en la práctica veo que te ves absorbido, o sea, tienes el proyecto de dirección, pero es que te lees las instrucciones de inicio de curso y todas las urgencias que van llegando y que conllevan el gestionar un centro, o sea no todo son exigencias de la Administración y burocracia, que también, pero hay otros muchos quehaceres diarios que van surgiendo, pues que la verdad que es un documento del que se echa mano, después, yo personalmente, del que he podido echar mano muy pocas veces. Que luego en el proceso de renovación que ha sido ahora lo retomé y dije, esto si se ha hecho esto, no, sí, desde luego, lo que se plasma en el Proyecto de Dirección eran las ideas hacia dónde yo quería llevar al centro, de forma más consciente o menos consciente, es hacia dónde lo vas llevando ¿no? Pero como planteamiento, sí, pero como hoja de ruta, en mi experiencia, no lo ha sido tanto porque te ves absorbido por 1.000 cosas más.

¿Te acuerdas más o menos qué aspectos destacabas o que era lo que realmente te hubiera gustado cambiar? Temas organizativos, de participación, metodologías...

D12: Pues... pues, sobre todo era el tema de la... de la inclusión, de la participación de las familias en la vida del centro y de las metodologías hacia más proyectos interdisciplinares. O sea, estábamos con una metodología más tradicional y libros de texto y tal. Y pretendíamos ir hacia unas metodologías, pues más inclusivas y más competenciales como podría ser de aprendizaje basado en proyectos, proyectos interdisciplinares... Implementar un poco ese tipo de metodologías más participativas y más inclusivas.

¿Cuándo entras, tenías ya equipo?

D12: Claro, es que el equipo aquí, en nuestro CRA, por las localidades y número de unidades somos dos y sí, lo había hablado ya con otra compañera, y le apetecía el formar parte del equipo.

Vale, o sea, que en realidad es secretaría, nada más claro, ¿dirección y secretaría? no hay más.

D12: Que en lo que te comentaba antes del montón de imprevistos que surgen, claro, pues ya de por sí en las instrucciones de la organización y funcionamiento según el número de unidades ya tienes menos horas lectivas, pero es que además menos horas lectivas, o sea, perdón menos horas dedicadas a la tarea de dirección, secretaría... O sea, tienes que impartir 14 horas lectivas. Que hay otros centros con más unidades que tienes que impartir, pues 8 o 10. Según el número de unidades tienes un número de horas, de horas dedicadas al despacho. Pero es que además de eso, de que tienes menos horas lectivas, tienes menos equipo, con lo cual, es un equipo de dos, que bueno, un equipo de dos, pues en fin... Me gustaría que fuera un poco más compartido todo, o bien que hubiera más número de horas, para poder dedicar el tiempo que merece al desarrollo, pues entre otros aspectos, el Proyecto de Dirección y a poder parar a repensar y reorientar. O bien estar tres personas y repartir las tareas, porque es que si además de tener



menos horas tenemos menos gente pues claro. Y bueno, ya no quiero ni pensar en la gente que está sola como equipo directivo en las aulas...

¿El hecho de ser dos localidades realmente supone un trabajo mayor?

D12: Sí, sí, sí, vamos. Al final no tanto a nivel de coordinación con el profesorado, que yo creo que es bastante fluida si se dedican momentos y esfuerzos en ese sentido, pero al final es que dos localidades son dos veces los problemas.

Entiendo que tampoco tenéis auxiliar administrativo, conserjes. Quiero decir que en realidad todas las funciones, digamos, recaen sobre vosotros ¿no?

D12: Exacto. Y a ver, pues suerte que soy consciente de que en otras localidades de otros CRA no es así. Que los dos Ayuntamientos vamos en cuanto a conserjería no hace falta nada, porque en cuanto llamamos y pedimos cualquier cosa ahí está la brigada de los Ayuntamientos. Pero esto es importantísimo, o sea, aquí sí que tiene que haber un esfuerzo, si no, si no está ya de por sí, tiene que haber un esfuerzo para que los Ayuntamientos estén ahí. Nosotros, en ese sentido, nada de nada, claro, en temas de secretaría, pues mi compañera afortunadamente tiene esa... esa potencialidad, esa fortaleza que me gusta y lo hace genial. Las tareas de secretaría, pero yo me veo haciendo esos papeleos de contabilidad desde... y es que es algo para lo que no hemos tenido nunca formación, ni vocación, tampoco nadie se ha hecho maestro para estar haciendo presupuestos. Que el puesto lo lleva, pues sí, desde luego, pero entendemos que en ese sentido que con algún puesto que supiera bien todos esos procedimientos, le costaría una mañana hacer lo que mi compañera se pega haciendo semanas, porque encima tiene lo mismo, horas sueltas de ahora lo cojo, ahora lo tengo que dejar. Entonces eso es una dificultad muy grande.

Oye, ¿te parece que hablemos de formación? ¿hiciste el curso de formación para directores?

D12: Sí, sí, sí.

¿Qué te pareció? ¿Qué valoración haces?

D12: Pues a ver yo que no había estado más que un año, me dieron estrategias... yo creo que, que bastante válidas. No sé cómo decirte, es que tampoco sé muy bien qué experiencia podría haberme ayudado...

Los contenidos ¿piensas que eran adecuados? ¿Son útiles para la tarea que desempeñas?

D12: A ver creo que quizá, siendo que la tarea final de ese curso era elaborar el proyecto de dirección, quizá hubiera sido positivo centrarse más en ese documento y en lo que es fundamental para ese documento. Desde luego que había una sesión sobre legislación que se hizo bastante farragosa, que hay que conocerla y lo entiendo, porque para ser director tienes que manejar la legislación al dedillo. A mí me hubiera gustado que hubieran bajado más, solo estaba la... prácticamente solo se hablaba de la ley de procedimiento administrativo de la 39 y la 40. No me acuerdo de qué año. Me hubiera gustado bajar más hacia programaciones, proyectos curriculares de etapa, al ámbito educativo, se bajó poco, se quedó en el ámbito funcional. En cuanto al documento, me hubiera gustado más temas de liderazgo, más práctica de cómo elaborar el proyecto o estrategias para, pues mira, para hacer este proyecto, pues lo bueno sería convocar claustro, ver qué potencialidades tiene el centro, ver hacia dónde podemos ir. En ese sentido hubo poca formación. Yo creo que venía un representante de cada ámbito de la administración, y nos decía un poco su forma de ver la dirección. Pero claro, nosotros tenemos que



llevar en la práctica un centro educativo, entonces que vengan personas que puedan hablarnos sobre cómo elaborar ese proyecto de dirección, bien por su experiencia o bien por su formación que nos puedan transmitir cómo, pues temas de eso, de liderazgo, de equipos, de liderazgo educativo, de estrategias, de incluso, pues después de formación, pero no de formación, entendiendo cómo cuál es la moda de ese año, sino de cuáles... de qué fundamentos formativos tiene que tener un docente o un claustro para poder al menos entender la educación y plantearse sus dónde y hacia dónde quiere llevar su clase y su centro.

¿Ahora que llevas ya unos años, cómo ha sido la experiencia? ¿Es una experiencia gratificante?

D12: Pues a ver. Es que justo ahora quizás sea yo creo que el momento, lo hablaba ayer con la compañera, digo, tengo mañana entrevista sobre esto y la verdad que igual es el momento en el que menos me apetecería el continuar. Y eso que acabo de renovar, con que fíjate en qué momento te lo digo. Renovar para otros cuatro años y decirte que si hubiera otra persona... mejor. Pues porque me parece muy gratificante, cuando vas llegas, llegas a final de curso, dices, oye, pues hemos superado esta prueba, lo hemos sacado adelante. Encima, hay cosas que han salido muy chulas, los críos han hecho cosas chulas, han aprendido. Ves que el centro funciona, que no hay grandes problemas. Pues seguramente también por el contexto en el que estoy, creo que tengo mucha suerte de no tener que perder toda la energía que en otros contextos es en conflictos, con familias, con alumnos, con comedor. En fin, creo que ahí, sí que nos quitamos de encima una mochila, que yo, afortunadamente, puedo estar muy centrado en temas pedagógicos y de formación del profesorado. Y yo ahí me veo afortunadísimo. Pero, aun así, también hay momentos en los que no te sientes del todo comprendido por los compañeros. Al final te ven, por mucho que intentes y que inviertas energía en estar con los demás, en ser uno más, al final eres el jefe. Y yo no soy el jefe de nadie, lo dice la LOMLOE que es el jefe de personal, pero no es esa mi labor. Entonces, pues hay veces que dices, no compensa todo esto ni en lo personal, ni por supuesto en lo económico, no compensa para nada. Yo vuelvo a mi clase y soy el más feliz del mundo.

¿Quieres decir entonces que las principales tensiones las tienes, entonces con los compañeros?

D12: Yo creo que es más por el tema del estrés generalizado en cuanto a presiones. Yo creo que estamos todos, en ese sentido, me parece que es algo generalizado, de decir, cómo implementamos la LOMLOE, además estamos haciendo proyectos interdisciplinares y no encontramos momentos. Es decir, que es más por lo tensionados que estamos todos que porque haya tensiones interpersonales. No estamos así y vamos eso me gustaría evitarlo porque cuando yo entré aquí era uno de los principales problemas que existían en el claustro y consideraba que había que cambiarlo si queríamos avanzar un poco. Empezar a ser un grupo, porque... vamos, si eso en algún momento lo veo o algún compañero o compañera lo detecta sí que se para todo, para volver a ser un grupo, porque si no esto es imposible.

Por tu experiencia, ¿crees que tienes autonomía para tomar decisiones? ¿Las decisiones importantes las adoptáis desde tu ámbito?

D12: En cuanto a desarrollar las clases y a los críos nos vemos autónomos para decidir. Por parte de inspección, nunca nos ha dicho, oye, mira, que estáis juntando las ciencias y esto no lo podríais hacer. Primero hacer Sociales y luego Naturales. Nosotros... nunca nos han dicho nada parecido y nos vemos autónomos en ese sentido.



[se pierde la señal]

Estábamos en el tema de autonomía, para la toma de decisiones. Me decías que la inspección realmente no te ha influido.

D12: A ver autonomía dentro del marco legal claro, lógicamente, dentro del marco curricular del marco de las instituciones.

Y la ventaja entiendo, que el al estar en un CRA, pues estáis como a una cierta distancia, y probablemente el control sea pues un poco más diluido. ¿No?

D12: Pues seguramente sí, como somos... seguramente en un centro de 500 personas, pues te pueden llegar veinte quejas a inspección, pero claro, quizá en ese sentido, el ámbito rural todavía se mantiene un poco, que cada vez menos, yo creo que copiamos lo malo de los sitios grandes. Pero yo creo que ahí, pues, para empezar, como ya te he dicho, somos 80 niños y se vive un poco al margen de la queja constante y de la reclamación. Que en un colegio grande yo veo que... que enseguida llaman, oye, qué es que aquí no me han informado, se genera un revuelo y encima es grande, porque aquí si te viene a quejar una familia, pues le explicas, tienes esa cercanía y ese tiempo claro, con 80 personas puedes dedicarle un momento al salir a dejar a los críos a la puerta y decir oye, mira que esta decisión se ha tomado por esto y esto. Y vas a las tres personas que están descontentas y ya está. Pero claro, si te montan una moción de censura veinticinco personas, por una decisión que se ha tomado en un consejo, en fin, claro, yo ahí veo que, desde luego, estamos más tranquilos.

Respecto al peso de la burocracia ¿lo notáis? ¿Realmente es un peso en tu actividad como director? ¿Tienes que dedicar mucho tiempo?

D12: Sí, porque todo es... al final, es que para visibilizar todo, yo lo... yo lo pensaba con el Plan de Igualdad, si en lugar de hacer un nuevo Plan de Igualdad, por qué no implementar mejoras en el de Convivencia, que es Convivencia e Igualdad, por ejemplo, o para todo hay que hacer un plan específico, un plan, un plan, un plan que se incorporará... Pues, hombre, en lugar de un plan que se incorporará al PEC, pues que en el PEC haya que introducir una modificación que sea estrategias de animación a la lectura, por ejemplo, en lugar de un Plan. Que al final hay tantos planes en el centro que es mucho esfuerzo porque cada plan con sus objetivos específicos, con sus con su evaluación, sino de qué te vale hacer un plan. Yo ahí veo que, que... que la forma de visibilizarlo todo no es hacer un plan, que para eso también tenemos unas programaciones didácticas, donde se materializa todo eso que se quiere visibilizar. O sea, la programación de este año debe incluir además en qué momento vas a... pues vale bien, pero hombre ¿otro plan? No sé, no sé, no sé cuál sería la solución, desde luego, pero vamos....

Bueno, un poco lo que dices ¿no? Que a lo mejor como apartados ir completando, el PEC e ir incorporando... anexos.

D12: Yo ahora mismo no sé exactamente de memoria, tendría que revisar las cuatro normativas para ver cuáles están dentro del PEC, cuáles están dentro del Proyecto Curricular de Etapa y esa hoja de ruta tampoco existe en ningún sitio, es decir, mira, hacemos un texto refundido con estas cuatro normativas, los currículos, la normativa de diversidad, la normativa... y que sepáis que la carpeta del centro de documentación tiene que incluir en primer lugar el PEC, en el cual está esto, esto y esto. Además, dentro de esto, está esto y esto. Y además de decir cómo tiene que estar estructurado, cómo hay que hacerlo y qué partes tiene que tener. Sabes que eso para que lo tengamos que hacer desde cada centro o en cada momento que nos ponemos a revisar



un documento que igual podría haber una persona o dos personas en la Administración que digan oye, vamos a elaborar esto. Que igual que en su día se hizo el documento de pautas que hizo [*nombre de dos personas*] que era un documento de pautas para hacer la programación, que era espeso y difícil de seguir... O sea, hacer una programación con ese documento era una tarea imposible para hacer en un curso. Pero hombre algo similar, decir estos apartados tiene que tener cada documento, bibliografía de referencia.

¿Una especie de guía no? Bien, pasamos, si te parece al estilo directivo ¿qué visión te mueve? Has comentado que tu hijo se incorporaba al colegio y yo entiendo que asumir la responsabilidad de la dirección suponía, llevar a cabo una tarea que supongo que no solamente era seguir resolviendo lo que hubiera ¿no? ¿Dónde querías llevar a tu centro?

D12: Pues a un centro en el que aprendieran de una forma... Que aprendieran todos, no solo aquellos que ya aprenderían, aunque no estuviéramos nosotros. Pues para que eso le sirva, para que puedan ser competentes, vamos... eh, de una forma más globalizada. Para que tengan más estrategias, porque desde luego la forma tradicional de contenido, contenido, contenido, pues no veía... y no creo que era la adecuada. Y no hablo en contra de... por supuesto, de... de nadie, ni de... sino del... del estilo tradicional en el que estábamos todos, o sea que yo... yo cuando salí de... de mi formación inicial era el, era el estilo que... que imperaba... los currículos que imperaban y las... lo que debíamos transmitir a los alumnos... contenidos y, claro, eso no fomentaba demasiado... a lo mejor las estrategias mentales, ni las... ni los saberes competenciales para poder aplicarse, entonces era un poco esa misión. Que el alumnado que entraba en este cole saliera con las estrategias, pues para poder desenvolverse en su vida y, por supuesto, acarrea una serie de contenidos. Pero no solo eso.

En la toma de decisiones antes hablábamos de la autonomía, pero en la toma de decisiones ¿con quienes cuentas habitualmente?

D12: Yo creo que, al mismo nivel, quizá tendría que pasar primero por mi compañera del equipo directivo y después y después con un núcleo duro. Digamos que estamos unos diez, estamos unos cinco o seis profes que veo que tiran mucho del carro y que, en la en el aspecto pedagógico y metodológico, en lo que... son los que más se implican y la gente que más tira del carro y con ellos son con los que cuento para prácticamente todos los temas que creo que hay que consensuar, hay decisiones, lógicamente del día a día que es, vamos a hacer esto si os parece... En fin, pero para decisiones así más trascendentales antes de llegar a claustros y a reuniones así más generales, voy un poco reuniéndome con esas personas y viendo qué opinión tienen, pues para ver si es algo que puede ser más consensuado o no. Entonces, pues primero con esa gente.

¿Qué temas son los que te preocupaban, innovación, convivencia...? O sea, cuando te planteas tu trabajo... ¿qué temas son los que piensas que debes abordar con mayor intensidad?

D12: Pues aquí sobre todo fue inclusión, pero es que inclusión y metodología al mismo nivel, quiero decir. Era un poco ese el cambio que queríamos. Sí que habíamos visto que había algunos profes, un poco satélites que probaban hacer algunas cosas. Entonces queríamos generalizar eso, era un poco metodología e inclusión en el mismo sentido. Entendiendo que esa metodología iba a incluir más al resto de alumnos.

¿Qué competencias crees que tienes y que debe tener un director en su relación cotidiana con la comunidad escolar?



D12: Yo creo que lo más importante es el compromiso con la gente, no solo con los alumnos, claro. Las personas, las familias, los alumnos, los profesores, que eso sea lo primero y esté siempre por encima de todo. Hay veces que es cierto que antes de llegar al despacho a empezar a hacer cosas... de que han... se han dicho tres, cuatro cosas, pero hay que buscar ese momento de parar y eso conlleva aparcar muchas otras cosas, pero lo primero, la gente y el compromiso con la gente. Yo creo que, si tienes claro que tú estás aquí para eso, para los alumnos, para las familias, para los compañeros, pues bueno, eso, al final, los compañeros ven que estás por ellos, los alumnos ven exactamente lo mismo, las familias ven que el nivel de esfuerzo, que el nivel de autoexigencia es alto y que, por tanto, pues sí... que hay errores, por supuesto, pero cuando hay algún error pues es porque no lo ha podido hacer mejor, entiendo, el equipo y el claustro. Pero claro, eso lleva a un nivel de autoexigencia muy alto. El estar siempre comprometido al 100%, hay momentos que dices ¿Hay algún momento para mí? Porque claro, entonces ahí veo que eso quema mucho, y que no se puede aguantar mucho tiempo. De ahí el tema de la renovación, de decir oye mándame a alguien, porque yo también quiero momentos para mí, para desarrollar otras competencias profesionales y desarrollarme más como maestro, que al final, sí que como especialista he estado mucho tiempo, pero como maestro, de tutor no tanto. Lo que comentabas, empatizar con los demás, pues claro que al final pues somos en el claustro diez personas con las que, con sus problemas de casa, con sus maternidades, paternidades y niños que duermen, que no duermen, que otros tipos de problemas... que claro al final con esa gente hay que bajar un nivel y bajar a lo personal, estoy aquí para lo que necesites, cuéntame... Al final hay que estar ahí y que te vean así porque si no... No sé, yo creo que así también aumentas el compromiso con el centro, con el equipo... En fin, intentar que todos vayamos con el mismo objetivo y hacia la mejora de todo eso.

Por lo que estás diciendo ¿Cuidas las relaciones tanto con tus compañeros como con las familias y con el alumnado? ¿En el ámbito municipal, también, con el Ayuntamiento tienes también buenas relaciones?

D12: Sí, sí, sí. Ya como te comentábamos, es que tiene que ser fundamental. O sea, es que hay que hacerle saber que es que en la zona rural tienen que invertir todo el esfuerzo que sea necesario en que... en que sus alumnos, no solamente estén igual que si vivieran en... 100 veces mejor, porque existen posibilidades para ello, con mucho menos esfuerzo económico pueden tener unas instalaciones, unos materiales y unos accesos a todo, pues mucho mejor que en una ciudad. Si en una ciudad dices voy poner una pantalla digital, tienes que comprar 400 pantallas digitales, en un colegio de un pueblo puedes implementar pantallas digitales en todas las aulas por un esfuerzo equivalente a la avería de una calle. O sea, es que de eso sí que tiene que ser conscientes los Ayuntamientos, sean del color que sean, que el colegio tiene que ser... colegio, guardería, instituto, si lo hay, una prioridad absoluta. Al final, que queremos fijar población en los pueblos y que estén los niños y niñas en condiciones, pues sí venga, lo último no, no, ellos tienen que ver que son importantes en su pueblo y que... y que en cuanto se necesita algo ahí está el Ayuntamiento, vamos eso a los dos Ayuntamientos. Y afortunadamente lo tienen claro, para cualquier cosa están ahí.

¿Y las relaciones con la administración educativa, inspección, Servicio Provincial, direcciones generales del Departamento?

D12: Pues, a ver yo creo que es buena y siempre nos atienden bien, el tema es que siempre nos atiendan o no nos atienden siempre. Yo creo que... yo creo que ahí andan desbordados por todos los sitios y que falta gente, entonces, pues claro, y además inspección para resolver un problema



que tuve... es que es vital, que es urgente, que es de resolver en esa mañana y que además no tienes las horas, o sea, tú llamas en tus dos horas de despacho pero que luego te tienes que ir a dar clase y ellos te llaman cuando pueden o deja un email, hombre, pues si es una forma de que ahí esté el recado ¿no? Pero a veces te lo contestan esa mañana, otras veces dos mañanas más allá. Cuando tú estás con, con una duda urgente, pues por sustituciones, etc. Pues entendemos que ahí falta gente también. Yo he hablado con algunos inspectores y qué más quisieran que poder cogerme el teléfono, yo no les echo la culpa, pero yo necesito que cuando llamamos los centros a mí me coja alguien el teléfono y si no es mi inspector sea un inspector de guardia que tenga potestad para decidir. Y que su decisión, pues sea en la que yo me pueda basar.

¿Hablamos de los incentivos? El incentivo económico realmente es pequeño, ¿no?

D12: El incentivo económico es muy pequeño, o sea, creo que desde luego nadie seguiría sin meterse, si el incentivo económico fuera el doble. Pero hombre, es que, sino es que, sino que al final, en momentos de, digamos, debilidad. ¿Qué te vuelve de todo lo que inviertes, de todo el tiempo, de tu familia, qué inviertes de todas las preocupaciones que... qué te llevas, de todo? ¿qué te vuelve? ¿200 euros al mes? Hostia, pues para eso me podría estar haciendo mi tarea habitual de maestro y entrenar a un... a cuatro críos al pádel por la tarde. Y más tranquilo. Y oye, genial. Es que vamos y claro es que nadie se metería aquí, pero hombre, también sería una forma de... para empezar, que retornara algo más y que de verdad vieras que desde arriba alguien valora lo que haces, porque es que, a mí... pero si es que 180 euros ¿eso me valoran a mí lo que hago por mi centro desde arriba? Que ya sé que no es tampoco la DGA, o sea, el Servicio Provincial. Pero, ¿eso se valora en la sociedad, eso se valora en las Cortes lo que hacemos los directores por los centros y las secretarías y secretarios y los jefes? ¿Eso se valora? Pues, pues que venga otro.

Porque otro tipo de incentivos, como pueden ser puntos o el horario... bueno el horario, ya has dicho que era... que era escaso.

D12: Bueno, el horario bueno es... y es que, además, a veces transmiten, como si el horario fuera un incentivo. A nosotros nos pasó que hubo que sustituir a... cuando hay sustituciones de secretarías, secretarías... de otros miembros del equipo directivo. No le nombran. O sea, no hay nombramiento. En dirección sí, cuando el director está de baja, sí, que a la otra persona que entra le nombran y por lo tanto tiene complemento, tiene ese incentivo, pero si es otro puesto del equipo directivo, no. Entonces, claro dije, pero como que no le nombra y si no le dais ese incentivo que va a estar haciendo las labores y... hombre ya tiene las horas de despacho. ¿Qué incentivo es eso? Las horas de despacho nos las dais para que nos vayamos a casa a echar café o para sacar la faena. O sea, que es que claro... y eso sí que fue desde el Servicio Provincial que eso fue lo que me fastidió. Creo que desde dentro de casa, que se vea ya las horas de despacho como un incentivo, pues hombre, a ver que... que yo estoy para dar clases no para... O sea, que para mí esto es un curro que me lleva a muchísimas rompeduras de cabeza. Entonces claro que... que dentro de casa también vieran eso como un incentivo, hombre, los incentivos son otros, que pueden ser elevar tu centro adelante, que es un incentivo muy grande, el ver que las cosas salen, el ver que vas cumpliendo... Sí, esos incentivos... es también... otro incentivo es el económico. Incluso el personal profesional, es decir, oye, pues estoy avanzando, estoy aprendiendo, bien. Pero hombre, el horario desde luego, no es incentivo. Cuando haces los horarios, en el último horario... que por lo menos aquí desgraciadamente somos así de tontos, en el último horario que pensamos es en nuestro despacho. O sea, yo pongo por delante mis horas de la especialidad para ver en qué momento sería mejor darlas y lo que sobra, los huecos que sobran dos horas



aquí, una hora y media aquí, dos horas allá y dos allá son las que las que invierto en el despacho, que intento que haya una mañana completa y este año, por ejemplo, no lo conseguí.

Ya sabes que aquí en Aragón el porcentaje de gente que, como tú, se presenta con proyecto es muy pequeño, ¿Qué se te ocurre, qué ideas se podrían aportar para decir, bueno, vamos a mejorar ¿cómo vamos a conseguir que más gente quiera presentarse? Que incentivos que características habría que darle al puesto para que la gente se animará más.

D12: Pues mira, uno de ellos ya te lo he comentado, seguramente el económico, no creo que la principal motivación de una persona para presentarse fuera esa, pero sería una más que sumaría, podría ser. Yo creo que cuando hablamos de la toma de decisiones en cuanto a nivel de centro y pedagógico, creía que no nos importaba nada y que éramos bastante libres, pero sí que es cierto que hay cosas como la composición del equipo, del claustro, de profesores. Oye, si hay una persona que ha estado de interina y lo ha hecho genial y el director del equipo directivo, acompañado del claustro, incluso, justifica que esa persona es idónea para la forma de trabajar y para el proyecto educativo de ese centro, ¿porque no se puede tener en cuenta la opinión de ese centro? porque te saltas a otros que están en la... en la en la lista. Oye, que me parece bien, pero que es que esta persona ha demostrado que está capacitada y que lo está haciendo de forma, no normal, sino extraordinaria para ese centro, porque no puede participar un poco en la conformación de tu claustro y decidir un poco en ese sentido. O sea, están por encima de esos no sé si son derechos laborales, no sé, es que esa persona ya ha entrado a trabajar en ese centro porque no prolongar hasta que consiga su plaza ¿por qué no? Pues yo creo que eso se podría dar, más poder de decisión a los... a los equipos directivos que por el acompañamiento del claustro o incluso de las familias, igual que cuando lo de tiempos escolares tenía que haber un porcentaje alto de aprobación del claustro de las familias. Lo que quieras, pero si hay una persona que está trabajando y los críos están contentos, los compañeros están contentos, el equipo está contento y está desarrollando su labor de manera extraordinaria ¿por qué no puede continuar en ese centro? vuelve a listas y el año que viene que te venga otra persona que sea todo lo contrario y en este sentido más de lo mismo, si hay una persona que su desempeño no está siendo para nada el... además te quedan muy pocas herramientas... ¿qué haces? ¿llamas a inspección y dices que esa persona no está cumpliendo su tarea? y el proceso de evaluación docente dura todo el curso, cuando ya dicen que esa persona no tiene que estar en el centro se ha pasado el curso. El año siguiente, coge otra plaza en otro centro, se carga un año entero de alumnos y otra vez la misma historia. Yo creo que ahí cuando hablamos de la toma de decisiones, esto no se me ha ocurrido, pero, pero en ese sentido para la conformación de los claustros creo que deberían tenerlos más en cuenta, o por lo menos tenernos algo, que ahora mismo no se...

¿Depende de la lista? ¿no? Tú no puedes intervenir. Bueno, yo ya estoy acabando. ¿Qué propuestas se te ocurren? De lo que hemos hablado, de lo que a lo mejor no te he preguntado... Alguna cosa, que te gustaría decir o aportar. No sé sobre el tema de la dirección del centro. ¿Hay algún detalle que tengas ahí pendiente?

D12: Pues bueno, mira, pues una. Las reuniones de inicio de curso de los equipos directivos son... vamos. Ir a una reunión en Zaragoza en la que solo se habla del conserje, que no tenemos, de problemas de comedor, de los auxiliares de vamos... que dependen del Ayuntamiento. No me acuerdo ni cómo se llama el puesto, en fin, pues es... Pues, es que te pegas dos horas y te pierdes una mañana entera. Si yo tengo la mañana de despacho, no me sustituye nadie, sino que la faena me la llevo a la tarde y la puedo hacer en casa, pero si no me tienen que sustituir y eso es un trastorno grande. Entonces a ver las temáticas de las reuniones de inicio de curso de equipos



directivos entiendo que deberían ir por otro lado. Creo yo, entiendo que, con respecto a la formación, pues pasa un poco lo mismo, igual que te he dicho que en el curso de la función directiva debería haber más formación en torno a gestión de personal, liderazgo educativo y metodologías. Pues aquí pasa un poco más de lo mismo, en formación, tendría que haber algo específico, que no tenga que ser así para que convoque una jornada de formación en la que vengan ponentes que interesen al conjunto de los directores, sino que institucionalmente hubiera una formación de equipos directivos. Pues un poco de calidad. Entiendo que habrá gente de referencia en España. Para que la Administración diga, oye, es que los centros de esta comunidad creemos que deberían ir por aquí, pero pensando un poco en todos, claro, porque ahora todos tienen que ir al bilingüismo, pues venga formación sobre bilingüismo. Pues hombre, o al menos haya una serie de itinerarios en los que tú te puedas apuntar, yo qué sé, que son tres jornadas a lo largo de todo el curso, pues esas tres jornadas. Pero que haya algo a lo que nos puedan dar formación útil, útil para el día a día.

Sí como una formación permanente, que os convoquen al inicio de curso, tenemos este potente que puede ser muy interesante para todos y muy bien, pues oye, muchísimas gracias.

D12: No se me ocurre nada más, eh.

A algún compañero se lo he dicho, si algo se te ocurre mándame una grabación o lo que sea que yo lo añado, que no se quede nada.

D12: Vale

Bueno, pues oye es un placer y hasta pronto

D12: Gracias por contar con nosotros.



Entrevista 13. Directora de un Colegio de Educación Especial. Experiencia: séptimo curso en la dirección, tres años con nombramiento extraordinario, experiencia previa de 10 años en la jefatura de estudios. Número de alumnado del centro: 89. Docentes: 24, además personal no docente 15. Entrevista online el 28 de noviembre de 2022. D13/M/CEE/SU

¿Llevas mucho tiempo en la dirección?

D13: Pues llevo en la dirección, este es mi curso número siete, pero es verdad, mi séptimo curso, pero acabo de presentar la renovación a dirección

En este, o sea, este ya es como el primer año de la renovación.

D13: No, me presento para el curso que viene. Este curso acabamos.

A para el curso que viene.

D13: Sí, porque estuve 3 años nombrada de forma extraordinaria.

Ya, ya, ya...

D13: Y he estado 10 en la Jefatura de estudios.

Del mismo centro, además, ¿verdad?

D13: Sí, sí

Vale, vale, cuéntenos también un poco el tamaño del centro ¿cuántas aulas tiene? ¿el número de alumnado? El número, en tu caso, sería tanto docentes como personal auxiliar ¿no?

D13: Vale, pues, el colegio como es de ámbito comarcal, acoge este año alumnado de 25 localidades de [nombre de la provincia] y de la comarca de [nombre]. ¿Vale? Tenemos actualmente 89 alumnos escolarizados, y para atenderles estamos un grupo de profesionales ahí incluyo a todos los profesionales, sobre todos somos importantes en el influjo educativo. Estamos 24 docentes, 15 de personal no docente, 7 monitores de comedor, un conserje, una cocinera, una pinche y 3 personas de la limpieza, dos de las cuales son alumnas y tienen discapacidad intelectual.

Además de la complejidad de la gestión, entiendo que está también el comedor y el transporte.

D13: Tengo 7 rutas de transporte, algunas de las cuales tienen dos monitoras. Y lo que dices y el comedor, en mi mesa tengo 7 convenios.

Siete convenios, ¡qué barbaridad!

D13: Cuando los cambian, tengo la suerte de que tengo un marido sindicalista que me ayuda. [fragmento eliminado a petición de la entrevistada]. Y renovando los convenios, me dice [nombre] ha cambiado de monitor, de comedor han cambiado y también de convenios. Sí, sí.

Pero claro, todo ello hace mucho más compleja la gestión.

D13: Claro, sí seguramente. A mí también es verdad que cuando veo un centro de Primaria de estos macro centros de grandes ciudades o institutos como el de [nombre de localidad], que es



un macro instituto, me parece magia lo que hacen sus equipos directivos. Me parece magia, ¿Eh? No, yo no quito valor a eso, porque horarios, organización, pero también entiendo que la complejidad aquí viene dada por el diferente perfil de tantos profesionales, porque solamente los docentes, hablamos de docentes de Primaria, de Secundaria y profesorado técnico, o sea, tres campos diferentes, no.

Sí, entiendo que tienes también algún administrativo...

D13: No tenemos administrativo, no lo hemos conseguido, no.

Curioso

D13: No, es una demanda, es una de las que sí que trasladaría, no creo que nuestra demanda, además, en eso yo creo que como administración y los que somos creemos firmemente en lo público, ¿no? Y en los servidores públicos. No hay que pedir más allá de lo que necesitas, ¿no?

Claro

D13: Entonces siempre hemos demandado, digo siempre, porque esto viene ya desde hace, yo creo que desde que empecé en el equipo directivo, a la Jefatura, 17 o 18 años, un administrativo a media jornada con otro Colegio de aquí de primaria que no tiene tampoco que es un colegio más pequeño porque el otro que hay, que hay dos sí que tiene una a tiempo completo. Pedimos medio porque entendemos que con medio nos podríamos apañar. Pero no ha llegado nunca. Toda esa parte la hacemos el equipo directivo.

Ya entiendo que es Jefatura y Secretaría, o sea sois tres.

D13: Tenemos los 3 cargos, sí.

¿Bueno, pues empezamos ya un poco, qué razones, qué circunstancias te llevaron a asumir la dirección de un centro tan complejo como el tuyo?

D13: En mi caso, casi fue una cosa, fue una casualidad. Como pasará a muchos directores de centros ¿no? casualidad de que, en un momento dado, la jefa de estudios se marcha un año y en ese momento, el equipo directivo anterior pues considera que yo ya coordinaba una etapa, había sido coordinadora de la biblioteca. O sea, yo cuando llegué a este colegio que para mí era el colegio de mis sueños, donde yo quería trabajar toda mi vida, lo tenía muy claro porque era el centro que más me gustaba del mundo. De alguna forma, la implicación en coordinación de etapa, biblioteca, otras responsabilidades llevaron a que me propusieran como jefa de estudios y luego ha sido todo un proceso natural. Y desde luego, me lleva a continuar en el equipo directivo la firme creencia de que estoy en un colegio que tiene un proyecto muy consolidado y en el que creo profundamente.

¿Entiendo que la última ocasión que renuevas te presentaste, un proyecto de dirección y ahora vas a presentar, según estás diciendo, también vas a presentar otro? Empezamos, empiezo preguntándote. El documento, como ya lo has trabajado y seguramente estarás trabajando el nuevo ¿consideras que es un documento útil para tu tarea luego, durante los cuatro cursos?

D13: A mí a mí me viene bien, a mí sí para reflexionar yo, sobre lo que es importante fijar como objetivos del centro. Para que digamos que de alguna forma la dirección general, la dirección general del centro, la dirección que al fin y al cabo soy yo la que la encabezo, no se pierda. Los



centros son, pueden llegar a ser castillos de naipes. Y este es un centro con un nombre, está muy considerado, creo que está súper demostrada la trayectoria, no por mí, sino por los 40 años de trayectoria de mucha gente que aquí se ha dejado y se deja la piel, ¿no? Pero es un castillo de naipes. Seguramente si no hubiese una... si alguien no marcara una dirección general podríamos estar sujetos a modas, a vendehúmos, sobre todo en el campo de la educación especial, que es un campo más vulnerable en este aspecto. Entonces es importante que haya una dirección general que tenga muy claro cuáles son los objetivos, pues para eso me sirve el documento. Creo que es más deficitario el sistema, el sistema de cómo se evalúa o, por ejemplo, en el proyecto de renovación, pues el día 7 de diciembre un segundito, por favor [*se interrumpe la conversación para atender a alguien que llama a la puerta*].

Perdona, yo soy tutora, tengo 18 horas de docencia, 18. Pero entonces, claro, la renovación el 7 de diciembre. Esto es una deuda que te cuento, que hace justo un año que se fue mi padre, que no me pude coger ni un solo día para llorarle... Tengo que poner un claustro en el que tengo que contarles a mis compañeros cómo es mi plan de autoevaluación. Y además me tengo que salir para que me evalúen y realmente... primero porque es un día difícil para mí hacer eso ese día ¿no?, y luego porque digo, ostras, y si me critican ¿no? A ver, que tienen que criticarme porque la disidencia es lo más, es lo más enriquecedor. No sería bueno que no hubiese disidencia, porque yo soy una disidente con la Administración, soy muy disidente y en las vistas al consejero me dicen que soy una insumisa. Pues posiblemente porque además con él tengo una relación muy cordial y sabe muy bien cuál es mi ideología y sabe muy bien por dónde ando, ¿no? pero cuando hay que decir las cosas hay que decirlas, ¿no? Y me gustaría que mis compañeros digan que la [nombre] es buena, es buena, pero lo voy a pasar mal ¿eh? porque realmente, dices, pero si no hay nadie para equipos directivos. Pero para que hacer esta tontada, pero bueno hay que hacerlo.

¿Y cuéntame cuáles son los objetivos principales que vas a incluir en ese en ese proyecto y que entiendo que será continuidad de lo que has hecho? ¿Has desarrollado en los últimos cuatro años? Aspectos organizativos participativos, de convivencia. ¿No sé porque cuáles son los temas prioritarios desde tu punto de vista?

D-13: El primero es el tema de la participación, de generar un ambiente de diálogo, de convivencia adecuado, que aquí ya existe, pero eso hay que cuidarlo. Hay que regarlo cada día. Eso es fundamental si no hay un buen clima de trabajo es difícil que estemos dándole al alumnado la buena respuesta educativa que requiere. Vale, luego estamos muy involucrados en el tema de la inserción socio-laboral del alumnado. Tenemos dos alumnas limpiando en el colegio, que limpian, o sea la limpieza del colegio, lo hacen dos personas con discapacidad. Eso no hay ningún modelo en España, no existe yo me atrevería ni en Europa. En eso estamos... Es uno de los objetivos claros ¿no? Y que todo el alumnado que sale del centro, todo, todo, todo... el colegio y en ese caso yo que lo gestiono, les gestiono del centro ocupacional, centro de día, residencia o búsqueda de empleo. Eso, el tema de la inserción y del futuro, de pensar en los chicos y las chicas, como que esto forma parte de su vida, pero es una etapa de la vida de la persona, que luego hay mucho más y favorecer ese paso a la vida adulta ¿no? Y luego estamos ahora muy involucrados en proyectos europeos. ¿Vale? Continuar con la acreditación Erasmus y sí que fortalecer aquellas áreas que son más emblemáticas en el [nombre del centro] que serían pues, la psicomotricidad, la comunicación, el aula multisensorial, la autonomía personal de alumnado, la Formación Profesional. Y, por último, mi objetivo, aunque parezca una tontería es crear un nuevo equipo porque me quedan siete años para jubilarme, crear un nuevo equipo. Ser capaz



de generar que mi equipo actual, que son íntimas amigas mías, que se han vuelto locas y continúan conmigo, que venimos, acabamos de llegar en Madrid las tres juntas de pasar el finde en Madrid que sean capaces o que quieran que yo me vaya y que haya alguien que continúe con la dirección general. Que sepan manejar la dirección general.

¿Es importante que haya una continuidad de proyecto?

D13: Es importante que hay una continuidad y es importante pensar que nadie, nadie es imprescindible, que bueno, que yo el día que me vaya, pues yo creo que me jubilaré como directora del centro. Lo tengo asumido, por qué no va asumirlo nadie. A no ser que me pase algo. Y si no me nombraran, lo hacen siempre ¿no? Pero que hay, que haya un equipo que cuando me vaya, me vaya por la puerta y cuando mire atrás o mire al futuro, vea al [nombre del centro] mejor de lo que yo lo he hecho y mejor de lo que yo lo dejé, porque para mí es el proyecto de mi vida, mi hijo y el colegio. No hay... son los dos proyectos más importantes en mi vida, el colegio y mi hijo.

Valora la formación específica para desarrollar la tarea de la dirección. Supongo que habrás hecho cursos, el de actualización...

D13: La verdad. Me da... yo creo que la administración lo hace con la mejor voluntad, eso vaya de entrada. Creo que los asesores de formación, la gente que está, todos los que tenemos un cargo de responsabilidad, deberíamos de empatizar con los que están por encima y con los que están por debajo. Todos deberíamos de pasar por un equipo directivo, eso te lo habrán dicho todos los que hacen la entrevista, seguro...

Sí, aunque uno ha reconocido que algunos sería mejor que no.

D13: Si, creo que hay que empatizar siempre con la Administración, y no lo digo porque yo sea una votante progresista de izquierdas y que el gobierno que hay ahora... lo digo, porque lo creo en general, cuando gobernaba el PP, había muy buena gestión de otras cosas y también hicieron bien cosas y creo que se preocupaban porque los directores no formásemos, pero creo que es un poco antagónica la formación es antagónica, realmente no te... es como que no cambian el modelo y además no te sirve para, te sirve para bien poco. Te sirve para bien poco, lo que te sirve para ser directora, para mí, o director es haber pasado primero por... a mí lo que más me ha servido es haber pasado por la Jefatura de estudios, el haber estado cercana a equipos directivos anteriormente, pues en puesto de coordinación, el tener una muy buena relación con la Dirección Provincial de educación. Nosotros en [nombre de la provincia] tenemos muchísima suerte, cosa que sé que no ocurre tanto en [nombre de otra provincia], porque es, a ver, porque es más grande que de verdad que yo no soy una... cuando tengo que decir las cosas a la Administración, las digo, pero cuando hay que hablar... creo que se deshumaniza mucho todo en las grandes ciudades y eso en [nombre de la provincia] no ha pasado. Entonces esa cercanía con la Administración que permite como director a más cualquier curso de formación y luego, claro, los directores tenemos que formarnos y leer y aprender y leer y aprender y eso no se hace en un curso de recetas, es leer, reflexionar, sentarte, observar y escribir, escribir y observar. Quizá es como se vuelven los problemas sobre todo los principales problemas que son los de convivencia. Es así como se resuelven. No en un curso sobre el GIR, pero si el GIR lo van a cambiar por el otro y el otro por el otro, nosotros aún no estamos GIR. Yo hago el DOC a mano todavía. Los colegios de Educación Especial no tenemos el DOC, lo hacemos a mano. Bueno al ordenador en una plantilla que rellenamos manualmente.



Yo creo que lo que dices es clave, la gente no lee, no reflexiona. Puedes hacer montones de cursos y dormirte, o tomar notas y olvidarlo todo al día siguiente, las claves están en la lectura, en la reflexión, quizás también en el debate sobre esas lecturas, con compañeros, contrastando con la experiencia.

D13: No se hace, no sé hace y no se puede educar en... no sé. Yo ayer por ejemplo he estado en Madrid, y estuve viendo un par de exposiciones en la Biblioteca Nacional, una de Saramago que es una de mis pasiones en prosa, o sea, en ensayo y una de José Hierro, que es uno de mis poetas favoritos. Entonces tuve suerte. Y sabía que había una manifestación de Vox. Es paradójico, la Biblioteca Nacional con La manifestación de Vox es una cosa, bueno, no sé, a mí me produjo una cosa y... pero pensaba en eso ¿no? Los maestros tenemos que leer, igual que tenemos que viajar, que tenemos que ver cine, que tenemos que ver cultura, porque realmente es ahí donde aprendemos y no se puede enseñar lo que no sé sabe o no se ha visto. Eso no lo digo yo, eso ya lo dijo. Freinet o Freire, pero es que tenemos que aprender de ahí y creo que nos falta eso. Y como directores no podemos plantearnos como en un tótem del poder absoluto, ni la sabiduría absoluta porque no la tenemos ni la poseemos. Y tenemos que leer un poco más que los demás, un poco más que los demás. Entonces, a mí es fácil verme la mesa llena de libros o de... la gente lo sabe, o que me quedo por la tarde a leer, yo sola en el cole. Y me ha servido mucho más leer artículos o leer libros sobre gestión de centros que la formación que me ha hecho el Departamento.

Realmente valórame un poco la experiencia como directora en todos estos años.

D13: En lo personal para mí es el reto mayor al que me... La Jefatura de Estudios fue complicada, pero no tiene nada que ver, es el mayor reto a nivel profesional. En lo personal también me ha quitado muchas cosas... Me ha quitado muchas cosas. Quizá lo que peor llevo, ya no es la crianza de mi hijo porque yo entré en la Jefatura cuando [nombre] tenía dos años y ahora está en segundo de [carrera universitaria] ya. Entonces mi hijo ya se ha acostumbrado a que no... a no verme, no, pero, por ejemplo, a mí me operaron de cáncer de mama en 2013. He estado peleando con el cáncer y sí, bueno, ahora estoy solamente con el tratamiento de hormonas, pero he estado con quimioterapia en pastillas seis años. Y no he faltado a trabajar ni un solo día. Y seguramente lo que peor llevaba ha sido la muerte de mi padre, no poder despedirlo en condiciones. Sí. Creo que en lo personal se nos exige mucho también y también nos exigimos el compromiso, a veces, nos ahoga. A veces viene impuesto por la propia Administración que debería plantearse en serio el tema de la burocracia y de la sobrecarga de absurdos que se gestionan en despachos donde no se pisa tierra. Eso creo que es un ahogo a los directores y quizás lo que peor llevo, sí, lo que he dejado en mi vida, pues eso es vomitar aquí en el baño la quimio. Y no faltar o venir, pues, yo me acuerdo que me operaron yo estaba la Jefatura de estudios, me dieron un día, una noche y con el drenaje vine. Me quitó el drenaje la enfermera del cole, el pecho, o sea... Y cuándo me vio aquello dijo, pero tú, pues porque faltar parece que ese compromiso de que... No porque te creas imprescindible, sino porque piensas que vas a cargar de tu faena a gente que no, que no tiene por qué cargar con lo tuyo.

Eso es autoexigencia, es algo que tú te impones.

D13: Sí, sí, sí, sí, sí, no te das tregua. No te das tregua. No, no te das tregua.

¿En la toma de decisiones consideras que tienes suficiente autonomía? ¿En el centro?

D13: En el [nombre del centro] sí. Pero creo que los otros directores habrán dicho que no.



Bueno, hay un poco de todo.

D13: Yo creo, creo que nosotros, el bagaje del centro, el reconocimiento que tiene a nivel internacional y tal, para mí es... para mí es una suerte, porque yo sí que tengo autonomía, ¿vale? Y luego aquí somos un centro comarcal que parte de la autonomía económica. Es decir, yo pago la luz, yo pago... Gestionamos todos los gastos del centro. Esa autonomía económica parece... es como la autonomía de las mujeres, la independencia de la mujer un poco... para que una mujer sea independiente lo primero es la económica ¿no? pues es un poco parecido. Entonces yo sí que tengo autonomía y hay veces que también no llamo ni pregunto, ¿eh? He aprendido a no preguntar y he aprendido a hacer y cuándo me llaman la atención, por eso el consejero, me dice a veces que soy muy insumisa. No, no, jamás me salto normas básicas y nada que tenga que ver con el alumnado, por descontado. Que no. Ni con las Familias, ni con la comunidad, ni con mis propios compañeros, pero hay cosas que ni pregunto. El DOC, hay que mandarlo el 20 de noviembre. Estamos a... bueno el 2 de... siempre en enero, siempre en enero, de verdad que está hecho. Y sale en enero porque a la Administración hay que enseñarle que nada es urgente porque seguramente el DOC nadie se lo lee. Nada es tan urgente. Lo urgente es atender cada día a los chicos y a las chicas, lo demás no.

Te sientes valorada, reconocida por tu esfuerzo, especialmente.

D13: Sí, sí me siento... en el cole me siento querida y por la Administración... Sí, no he tenido nunca problema de eso... tampoco... Mira, esto lo estoy pasando mal por eso que te he contado del día 7, que te he contado, como alguien que... dirán qué llorona, pero sí, creo que... lo decía antes, nos sentimos valoradas las tres como equipo directivo, igual que el equipo directivo anterior, nos sentíamos valorados.

En todos los ámbitos las familias, los alumnos en general, ¿todos?

D13: Si, sí, sí. El alumnado es lo que más te pierdes con la dirección y a veces me da la sensación de que no me ven ¿no? De que no me... de que no me ven, de que no me miran porque no me ven, por eso se me come... Por eso doy tantas clases, por eso doy 18 horas de clase, mi tutoría, porque no quiero dejar que los chicos me dejen de mirar ¿no? Que no me dejen de ver. Tampoco me expongo demasiado, o sea, me expongo cuando hay que exponerse. Tampoco es bueno que la dirección de un centro se exponga todo el tiempo. Hay que saber delegar: primero la tutora, luego en el jefe de estudios. Y luego ya al final yo, porque si no mi papel pierde efectividad.

¿Cuáles han sido las principales dificultades que te has encontrado a lo largo de estos años?

D13: La Administración, el principal problema de los centros de educación especial es el ROC, el Reglamento Orgánico de los Centros. No tenemos ROC, es una demanda. Si pones algo del ROC dirá todo el mundo es [nombre] porque lo reivindico cada año. El no tener un Reglamento Orgánico de los Centros de Educación Especial es un problema serio porque dificulta mucho la gestión del centro. Vale. Como lo dificultaría en las escuelas de adultos, que ya se ha hecho, o en idiomas... Eso es una dificultad importante. No tener administrativos es una dificultad importante en el día a día. Y luego dificultades, pues cuando ha habido algún conflicto con profesionales, el tener que hacer un apercibimiento que sabes que va a acabar en un descuento de haberes, el proyecto de *Tiempos Escolares* que yo creo que está muy mal gestionado por la Administración. Todo lo que ha sido la jornada continua, vale, todo ese proyecto que está bien planteado porque es un proceso democrático, pero creo que ahí se han generado unos debates y unos conflictos con la comunidad difíciles de asumir. Ahí fue un momento difícil en el que lo



pasé mal, pero bueno, pero lo gestioné con claridad, con bastante, bastante mano izquierda, pero también como con mano dura porque se nos... Había unas familias muy... qué no sabían distinguir lo que era lo profesional de lo que era un proyecto. Esas son las dificultades principales y luego la sobrecarga de órdenes, desórdenes, instrucciones, des-instrucciones, etcétera, de la Administración.

Valora también todo el peso burocrático ¿qué es la burocracia en un centro? Cuando hablamos de burocracia ¿a qué nos referimos?

D13: Pues yo me refiero... cuando hablo de burocracia, hablo de lo que hay que hacer y es innecesario. Es decir, la burocracia entendida como que tengo que hacer el DOC, presentar los horarios, o la PGA, es normal que haya que hacerlo, la burocracia entendida como una evaluación del Proyecto general Anual, perfecto. El que tengas que enviar un correo que a la vez has enviado por escrito, que a la vez tiene... eso me parece absurdo, absurdo. Además, creo que sobrecarga a los centros, a la dirección, pero también a la propia Administración. Si fuesen un poco listos o no se... alguien se sentaría a hacer lo que estáis haciendo vosotros ahora, hablar con directores, no conmigo, a ver qué no funciona y qué funciona. Esto funciona, esto no funciona. Pero claro, cambian... Mira el proyecto de abierto por vacaciones. Yo lo pido cada año, al principio se pedía por períodos, luego lo cambiaron y hay que pedirlo para... luego por períodos. Ahora otra vez como al principio, pero alguien se sienta a reflexionar sobre eso. Eso es burocracia. Yo llamo burocracia... Hay cosas necesarias y hay que hacer las... Y sí, pero todo eso, esa sobrecarga de cosas repetidas, documentos, me parece un absurdo.

¿Y hay mucho de eso?

D13: Sí, sí que hay, sobre todo hay en las provincias limítrofes cosas que mandas a [*nombre de la ciudad*] y que luego hay que mandar también a Zaragoza. Pero no es culpa de... Es porque Zaragoza se ha convertido en una en una gran cabeza. Y a veces no se les da el poder a las direcciones provinciales. No sabe Zaragoza descentralizar, es un problema. Funcionaría muchísimo mejor la provincia [*nombre*] en educación, si hablastes con cualquiera del Servicio Provincial te diría... Si les dejasen hacer, pues es que esto pasa por Zaragoza.

Es verdad que las personas que he entrevistado de tu provincia hablan muy positivamente del Servicio Provincial, tanto de la Unidad de Programas, inspección... En general sí. Cuando en otras provincias no es así.

D13: Caminar con ellos es el éxito asegurado. Caminar con el Servicio Provincial te aseguran... No hay... entonces claro, para que el colegio sea lo que hemos llegado a ser, hemos ido caminando de la mano de mucha gente y una parte importante es la Administración. Y si no camina contigo como director, pues las cosas se complican.

Hablamos. ¿Ahora del estilo Directivo cómo entiendes el liderazgo en tu centro?

D13: Pues voy a caer en tópicos, pero diálogo, comunicación, distancia... hay que aprender a distanciarse, lo que te decía antes, hay que aprender a... no es distanciarse, hay que aprender a no exponerte todo el tiempo tú. Si hay un conflicto de conducta yo tengo que intervenir la última porque si agoto mi bala ya no hay más balas. Pues, o cuando hay un conflicto con un profesional siempre estoy yo, la primera. Cuando hay un conflicto con una familia, estoy yo por encima de la tutora porque a la que tengo que proteger es a la tutora. Saber eso, ese equilibrio, también. Yo creo que el liderazgo es un equilibrio, ese equilibrio, reflexión, mucha, mucha reflexión, mucha reflexión. Para mí, lo que más me ayuda en la dirección es escribir cada día, que es lo que



hago cada día cuando llego a casa, si ha habido conflicto, decisiones que he tomado, cosas que he hecho... para reflexionar. La reflexión sí es fundamental, si no. caemos en ese activismo también como directores.

Por lo que me dices entiendo que tú tienes una visión clara de dónde quieres llevar a al centro

D13: Sí, ya, claro. Sí, a ver, yo quiero llevar al centro a que sea el espacio donde los alumnos y alumnas y las familias de nuestro alumnado encuentren la respuesta educativa y la felicidad de sus hijos en la etapa escolar y que a la vez sea una, un... Como un... sí, una proyección a una vida adulta que les inserte la sociedad que les toca vivir. Eso es para mí, está. Si yo consigo que el colegio de alguna forma, saque lo mejor de las de las capacidades de los chicos, explote al máximo sus habilidades para que se puedan enfrentar una vida adulta plena. Vamos. Y claro, para eso es todo. Para eso tiene que funcionar bien a psicomotricidad, los talleres, la gente que esté motivada, tiene que funcionar todo como un engranaje perfecto. Es el colegio con el que sueño, que yo lo he heredado de la gente que lo soñó antes y que espero que la gente que lo herede, que no lo entiendo como mío, pero la gente que coja pues, que entienda... que tenga esa visión y que yo siempre lo vea mejor de lo que lo he dejado, siempre.

Entiendo que las decisiones las compartes con mucha gente.

D13: Tengo un equipo de amigas, nos ha costado mucho tomar la decisión de la renovación porque yo las quiero mucho, las quiero mucho. Son dos cracs en su campo, en la logopedia y en la psicomotricidad, gestionan el centro de recursos del cole... Y pedirles que siguiesen conmigo ha sido un momento difícil. Porque yo sé lo que me he perdido como docente también, a mí me apasiona el aula y aunque doy clases, doy muchas clases, muchas las improviso, muchas tiro ya de recursos propios y no quiero que ellas pierdan esa, esa parte suya que es tan importante, que yo he perdido. Pero yo comparto todo, sí, todo. Comparto y decido, también es verdad que tengo un perfil que suelo ser, soy muy impulsiva, soy muy... demasiado impulsiva. Y tengo que aprender a sosegarme. Sí, porque si no decidiría nunca sola, no lo hago, pero cogería todo. Pasa un proyecto y...

Y ahora que hablas de esto ¿qué competencias personales crees que tiene que tener un líder de un centro?

D13: La alegría, la alegría. Creo que tenemos que ser empáticos. Una mirada global es importante en la dirección, en el liderazgo, una mirada global. El respeto. Yo trabajo con gente a la que no soportaría en mi vida no, no me gustan nada. Comparto la vida con gente monárquica, comparto la vida con gente machista, el trabajo, me refiero, comparto trabajo con gente misógina, alguna, con gente... No sé qué vota a [nombre de una formación política], racista, y me repugna. Pero sé que son mis compañeros de trabajo y que tengo que tender puentes siempre con esa gente. Que, si me queda un rescoldo, en un café, para decirles que el chico que... marroquí que ha venido nuevo no es un [insulto] moro, que no lo dicen así, pero más o menos es como lo piensan, pues lo hago. Pero mi obligación es tender puentes a todo el mundo. Con gente con la que jamás compartiría un vino fuera del colegio. Porque no lo comparto.

¿Esto que estás diciendo lo puedo transcribir?

D13: Sí, sí. Puedes decir que hay gente con la que no compartiría... gente... Y tengo suerte y es verdad, lo puedes decir también, tengo la suerte de que en mis 17 años de gestión equipo directivo, con la jefatura, nunca me he encontrado... en tres ocasiones, tres compañeros con los que he tenido problemas serios de conexión. No han entendido la filosofía del centro y con los que



tampoco yo he estado muy acertada. Esa reflexión me ha privado, no he sido justa porque mi mirada hacia ellos tampoco era justa. Pues eso sí que ha aprendido a hacerlo, que nos separan con mis... de verdad que yo creo que soy una persona querida, que quiero mucho a mi gente del cole, pero yo sé que hay gente con la que no sería amiga. Son mis compañeros de trabajo, pero a los que respeto profundamente y además los pongo en su lugar porque es mi obligación ponerlos y quien me conoce además lo sabe.

¿Aunque nos has hablado ya mucho de tus compañeros, de tu equipo ¿cómo es la relación con las familias?

D13: Es buena, nosotros tenemos... también tenemos suerte. Sí. Las familias de nuestro alumnado vienen muy desorientadas. Vienen muy desorientadas y hay que ponerse mucho en su lugar. No, no se puede exigir lo mismo a ver con todas las familias, ¿vale? Es muy fácil el discurso de que las familias han cambiado, han cambiado eh, las familias han cambiado, hemos cambiado como sociedad, hay pocos niños, están bastante malcriados, ya sabemos todos, pero nuestras familias vienen desorientadas, desbordadas por situaciones que nos desbordarían a cualquiera que somos padres. Y hay que echar... Hay que hacer una labor de acompañamiento, de acompañamiento a veces en el duelo. En el duelo de asumir. Y lo hacemos y lo hacemos yo creo que bastante bien. Y yo tengo familias y colaboran, algunas pues menos, menos recursos personales. Pero la relación es buena, tengo suerte, nunca hay problemas para llenar el consejo escolar, nunca hay problemas para la Junta del AMPA. El AMPA colabora con el colegio. Yo tengo suerte, soy una afortunada, de verdad.

No te pregunto por el alumnado porque ya lo has dicho y el hecho de que tengas tantas horas de clase dice muchísimo, cuando en general hay quien su tendencia es la contraria.

D13: Son lo mejor del colegio. Yo no entiendo a los directores que no tienen clase, no los entiendo, no, porque entonces ¿para qué eres maestro? Porque para eso me voy, a mí me han ofrecido... de verdad, te lo puede decir cualquiera, como te habrá pasado a ti, nos han ofrecido puestos así, tontos de estos de asesora de no sé qué, total, centro del profesorado no, no quiero, porque yo soy maestra. No entiendo a los directores que no dan clase, se pierden lo más importante y lo más chulo. El alumnado de este cole es el alumnado... Es que, no sé. No, no son mis hijos, para nada, ni quiero que lo sean. Tienen sus padres ¿No? Van pasando y se van yendo a la vida adulta, que es lo que a mí me gusta, pero realmente vamos... llenan mucho mi vida, llenan mucho mi vida, mis alumnos llenan mucho mi vida, sí. Y sus logros me hacen extremadamente más feliz, sus logros... no hay nada comparable con una vocalización, con un paso que se da aquí, con un contrato de trabajo, con un aprendizaje, con una habilidad... No hay nada comparable con eso. Nada, sí ser madre.

Ya queda poco, valora algo que, bueno, quizá es secundario, pero los incentivos, los incentivos como directora...

D13: Yo no quiero más dinero.

Económicos, horarios, en fin, no sé puntos.

D13: Yo no quiero puntos, no he concursado nunca. Mi primer destino definitivo fue este y no me he movido de aquí, no quiero puntos, pero entiendo que la gente los quiera. No quiero más dinero porque creo que tenemos un salario digno para lo que yo necesito en la vida. Si cobrase más, viajaría más y leería más y no sabría dónde meter los libros. No necesito más dinero. Lo que sí agradecería sinceramente, es el reconocimiento, por ejemplo, después de la pandemia.



Creo que ha sido un momento crítico para los directores y ha habido... creo que no se ha hecho lo suficiente por parte que la Administración, creo que el consejero podía haber salido y haber hecho, no sé... un monolito allí en la puerta de Ranillas... y ponga a los maestros que... o a los profesionales de la educación que se dejaron la piel por salvar la escuela, que estuviesen abiertos los centros, no. Yo creo que eso sí que se... lo echamos todos de menos no. Y no es una palmada en la espalda que eso ya... que el tema... Esa, ese tipo de afecto nos lo hace en nuestro entorno familiar o cercano de amigos, sino otra cosa es eso, pero yo no pido más dinero ni más puntos. No. No creo que sea necesario.

Tú sabes que hay dificultades para encontrar personas que quieran desempeñar los puestos directivos. ¿Qué se puede hacer que se puede hacer para animar? Tú misma, creo que después de esta entrevista, queda claro que tu actividad es apasionante ¿no? Realmente es una actividad apasionada. Sin embargo, hay mucha gente que no ve la dirección de los centros.

[Se produce una interrupción por una llamada de teléfono]. Estoy justo, es. Lo que tienen estos colegios, la pasión que nos mueve. Sí, sí. [se mantiene la interrupción]. Disculpa.

No te preocupes, siempre hay interrupciones, decíamos si... ¿Cómo podemos conseguir? ¿Cómo podemos trasladar esa pasión? Disfrutar del desempeño de la dirección.

D13: [Contesta, pero no quiere que se transcriba] Si yo voy a renovar, renuevo porque quiero. Si me nombran y no quiero estar me voy al año siguiente por el concurso. En la queja no nos conduce más que al auto... es que es que no construye. Yo creo, creo que los docentes... Es que voy a decir una cosa, pero no quiero que la pongas. Comparto contigo... es igual. [fragmento eliminado] No siempre son... Hablando, que valoro mucho, de verdad que valoro cualquier persona que entra en la dirección porque tela marinera, Eh, pero. Creo que la queja no nos conduce a nada. No construye y también pienso que ese cambio generacional que está habiendo, que está bien, que yo estoy observando porque tengo 53 años y voy a hacer 54 es que llega gente que no está dispuesta a comprometerse con nada. Es fácil que pidan más puntos y más pelás, es fácil... Yo, que no es, yo creo que es un cambio generacional, igual que creo que mi generación, con la de mis padres, ellos eran más sacrificados que yo porque les tocó otra vida. Observo a mis compañeros y digo, pero aquí ¿quién manda en la dirección? Solo pueden entrar mis compañeras de equipo, teniendo, teniendo un equipo humano aquí que te mueres, eh. Qué es que yo, es que no tengo que decir ni esto que tengo un batallón detrás comprometido, pero entonces, creo que la Administración debería reconocer la labor de los directores, pero no con un curso de formación ni con... no sé si conviene, o lo mejor... a la gente, el dinero le mueve, a la gente el dinero le mueve, eso es verdad. Creo que el dinero funcionaría, te lo digo de verdad, creo que una gratificación mayor funcionaría. Aunque yo no la quiero, ¿los puntos? Pues seguramente, pero creo que sería mucho más... pues esto que estás haciendo tú con la Universidad de Zaragoza. Eso es importante, que se nos dé la palabra y eso a la gente le hace sentirse bien o nos hace sentirnos bien. Pero creo que la Administración va a tener siempre un problema con los equipos directivos, siempre, porque ese cambio generacional va a provocar que el compromiso, la desmovilización que hay en todos los campos de la sociedad, los que estamos militando en movimientos sociales... Yo estoy de voluntaria en Cáritas, estoy en el sindicato [nombre], es que lo veo, si no tenemos lista de nuestro sindicato en [nombre de la provincia], si somos todos... una cuadrilla de dinosaurios, de edad... Yo creo que lo va a tener siempre mal la Administración, a no ser... esta gente, perfil *millennial*, esos que vienen, que quieren... Como no sé, que sienten que el cargo es como un ascenso personal, que les pone la dirección, que les puede poner la dirección. A mí me pone el [nombre de su centro], me pone muchísimo, pero no me pone la



dirección, pero entiendo... también sé... Los directores también tienen que ganar, y eso sí que me gustaría lo pusiesen, que tienen que mejorar en autoestima. Estoy convencida que en general los directores y los equipos directivos que están en los centros son los que mejor lo pueden hacer de los que hay alrededor. Son los que mejor pueden hacer la gestión y además no he dicho, pero también lo pienso siempre, lo más importante de un centro no es el alumnado. Lo más importante de un centro es la gestión. La gestión es la que hace que un centro funcione y la gestión es la que construye que el centro no se pierda... la dirección general del centro. Entonces creo que lo tiene complicado la Administración, pero también pienso que los equipos directivos tienen mucho valor, tienen mucho valor porque su papel es fundamental. Y que los que están... en todos los que has entrevistados, en los que entrevistarás y los que no saldrán son los mejores de sus centros para estar en ese puesto de gestión, de eso sí que estoy convencida.

¿Hay alguna cosa que nos hayamos dejado, que pienses que no te he preguntado y que te gustaría añadir?

D13: Está bien, ha estado muy completa. No es... Para mí es un esfuerzo en el día a día porque dices madre mía, pero para mí no es un esfuerzo sobrehumano, no, era sobrehumano con la quimioterapia, pero ahora mismo no, ahora no. Pero no es un problema ser director ¿eh? estar en el equipo directivo, un problema es eso, un problema es tener un alumno como los que tenemos aquí con [no se entiende la grabación] que sea un hijo que sabes que no va a llegar a los 10 años. Lo demás son, pues sandeces.

Si no te vas un día al Servet a Oncología y te paseas y a ver si ser director es lo más triste del mundo, pues no, no lo es...

Oye, muchísimas gracias, la verdad, ha sido un gusto hablar contigo, además, no nos conocemos personalmente. Bueno, te vi en [una actividad formativa], pero no habíamos tenido oportunidad de hablar pues oye...

D13: En [la actividad] fue alucinante, porque muchos directores y directoras, después cuando yo intervine y me dirigí a [el consejero] directamente, le dije, regula los centros de recursos, haz el Reglamento Orgánico de centros que a él se lo he dicho, pero que no es un insulto. Hubo directores que me decían jo [su nombre] eres de verdad [su nombre] la reivindicativa. Digo, pero vamos a ver, si al consejero de Educación no le puedo decir yo que por favor los centros de recursos son un elemento que puede favorecer la escuela pública, pero ¿a quién se lo voy a decir? Que no le estoy insultando... que además no me cae mal, ni bien, que tenemos una relación cordial... Entonces los directores tienen que aprender también, no sé, a dirigirse a las administraciones con exigencia, con educación...

Lo que decías tú antes, no tanto quejarse como el ser proactivos, el llegar a la Administración y decir esto no funciona, vamos a cambiarlo, yo creo que va a funcionar mejor esto otro ¿no?

Claro, eso es. Y la queja continua no conduce a nada. Ni en nada, eh, ni en la vida personal de uno. Yo tengo una amiga que se está separando y le digo lo mismo, séparate ya, séparate ya, para qué estás todo el día dando la chapa, séparate ya, pues esto es lo mismo.

[sigue la conversación por aspectos más personales]

Vivir la vida con pasión también es como vivirla con más intensidad

D13: Los docentes no podemos perder la pasión por enseñar.



Esto es, esto es.

D13: Los directores tampoco deben perder la pasión por enseñar. Cuando vienen aquí directores me dicen, pero ¿tú das clase [su nombre]? Viene algún director y le digo: yo me voy que tengo clase, ah, pero es que aún das clases. Yo sé que los directores no dan clase. Lo sé porque... con mi horario, yo soy responsable de transporte, de comedor, de los programas europeos, lo llevo yo. Coordino las FCT de todo el alumnado, 45 alumnos, *Tiempos Escolares*, o sea, tendría que ser directora... no, no, no... Ahora me voy a tirar calendario, ahora mismo que tengo la tira de serigrafía.

Qué envidia.

D13: Un placer

Igualmente, oye, muchísimas gracias.

D13: Gracias por esta iniciativa que me parece genial, de verdad. Gracias de verdad, sí. Creo que es necesario. Un abrazo.

Seguimos en contacto. Un abrazo.



Entrevista 14. Directora de un Centro Público de Educación de Personas Adultas. Número de localidades: 13. Experiencia: 8 años. Número de alumnado del centro: más de 300. Docentes: 11. Entrevista online el 30 de noviembre de 2022. D14/M/CPEPA/R

Entonces, si te parece me gustaría saber, pues un poco las características personales y de tu centro, es decir ¿cuántos cuánto tiempo llevas de directora del centro?

D14: Pues llevo ahora 8. Acabará este año, llevo dos legislaturas y este es el último año. Este año ya finiquito, pero vamos, que me volverá a tocar otros cuatro.

¿Vas a presentar candidatura?

D14: Pues no la quería presentar, pero es que estamos de definitivos dos. El secretario y yo, entonces, si no soy directora, pues me va a tocar, ser secretaria o jefa de estudios. Entonces ya no sé si cambiaremos cargos porque al final, pues bueno, ya cada uno lo que llevamos haciendo todos los años lo sabemos hacer y aunque cambiemos de cargo, yo creo que cada uno nos vamos a quedar con lo mismo.

¿Los 8 años que llevas son dos períodos de candidatura? ¿Desde el principio te presentaste como candidata a la dirección?

D14: Sí.

Por tener una referencia de tu centro, ¿qué número de alumnado tenéis?

D14: Varía bastante. Estamos aun metiendo matrículas porque vamos a tope y tendremos alrededor de los 300 y pico alumnos físicos, pero claro, cada alumno físico pues igual está matriculado en mínimo tres cosas diferentes. Entonces lo que es un número de matrícula siempre acabamos con una media de unos 300 alumnos físicos pero que a lo mejor en matrículas se traduce a 400 o 500 y pico. Para la zona que estamos, la verdad que aún son.

¿Y el número de docentes con los que contáis?

D14: De DGA estamos seis y luego cinco profesores de convenios contratados por Ayuntamientos. Claro, contamos con ellos, pero tal y como se ha puesto el tema, con una nueva ley de contratación y fijos discontinuos y demás, yo creo que volarán.

¿Cuántas localidades dependen de vosotros?

D14: Pues este año llevamos trece.

¿Y en las trece localidades organizáis algún tipo de actividad?

D14: Sí, en todas las localidades hay profesor y en todas, mínimo un par de grupos. Lo que pasa que claro hay localidades tan pequeñas que tenemos que hacer grupos muy mixtos. A lo mejor en el mismo grupo tienes a uno que hace Español, otro que hace Secundaria, otro que hace Animación a la Lectura, pero claro, con personas sueltas no puedes crear grupos, entonces hacemos una mezcla.

¿Intentáis cubrir todo lo posible? ¿no?



D14: Sí, sí, sí, siempre si alguien quiere clase le vamos a dar, ya, nos apañamos como podemos. Metemos ahí los grupos y luego nos volvemos locos. Pero yo, por ejemplo, llevo a una chica de Matemáticas de Grado Superior con los de Español porque no cabe en otro sitio. Por ahí la metemos.

Bueno, pues empezamos a hablar de ti. ¿Qué razón o qué circunstancias te llevaron a presentarte como directora?

D14: Pues fueron bastantes. Aparte de que nos quedábamos poquita gente definitiva. Bueno, nos quedábamos definitivos dos personas. Entonces pues bueno, era cogerlo alguien o arriesgarte a que viniera alguien de fuera y nos lo pudiera coger. Y luego también, pues estaba un poco también la... la parte familiar. Mi padre había sido director toda la vida y se jubilaba. Y claro, pues era como que se había levantado todo esto y me daba un poco de pena que pudiera venir alguien de fuera que le importa dos pepinos el pueblo y todo se fuera al garete. Entonces pues bueno yo qué sé. Me importaba la zona, es mi pueblo, me importa el pueblo y al final dije, bueno pues me meto yo y punto.

Entiendo que es importante esa ligazón con la localidad, ¿no? Que cuando vienes de fuera y estás desplazándote continuamente pues tiene otro sentido todo ¿no?

D14: Hace mucho, que seas de la zona, que hayas vivido aquí toda la vida, que hayas visto cómo de no haber adultos se consiguió crear esto y la gente está contenta, viene y lo necesita aquí y en el resto de localidades, te hace un poco, el decir, pues tiramos para adelante. Teníamos el miedo también de que nos quedamos dos definitivos. Viene alguien de fuera, se mete director y no le va a importar el pueblo lo mismo que nos importa a nosotros, entonces también es mucho la unión con la zona.

Has dicho que presentaste proyecto de dirección en las dos ocasiones. ¿Te parece un documento útil durante el año y no solo para la dirección como un programa de trabajo a lo largo de los cuatro años?

D14: Sí que es verdad que una vez que te presentas al hacer el proyecto te planteas ¿qué es lo que puedo hacer? ¿qué necesidades veo? ¿qué es lo que quiero hacer? Pero yo luego en las dos ocasiones, de lo que he puesto a lo que ha pasado, ha cambiado muchísimo. Sí que es verdad que todo lo que he puesto más o menos ha tirado para adelante porque sí que apostábamos mucho por Proyectos Europeos que no había y nos hemos estado metiendo... entonces todo lo que llevaba en la cabeza más o menos sí que lo hemos hecho. Pero luego es verdad que es... que te van surgiendo cosas conforme pasa el tiempo y cambia tanto la cosa... van surgiendo cosas nuevas que dices, bueno, pues me meto a esto, me meto a lo otro, y era algo que no te habías planteado hacer. Entonces sí que me parece útil, pues porque es una forma de analizar la realidad y de saber qué es lo que se necesita. Pero luego cambia mucho la cosa una vez que estás metido.

Además de los Proyectos Europeos ¿Alguna temática que hayas introducido o modificado a lo largo de estos años?

D14: Pues hemos apostado mucho por Proyectos Europeos, por las nuevas tecnologías. Hemos hecho muchos proyectos de... sobre todo alfabetización digital, que de hecho hicimos un proyecto que además ganamos el Concurso Nacional de Buenas Prácticas, una mención del Miguel Hernández, y al final se quedó como un curso de promoción y extensión educativa para los alumnos. Entonces también hemos apostado mucho por nuevas tecnologías, hemos metido los



Chromebooks para profesorado y para alumnado, tenemos un carro de *Chromebooks* que va por las aulas y vamos prestando a los alumnos. Nos metimos en el *G Suite* hace seis o siete años, casi desde que empecé yo y funcionamos mucho así. Los alumnos también tienen su propia cuenta y funcionan con los *Chromebooks*. Eliminamos el *WhatsApp* y funcionamos con *Hangouts* por evitar datos personales. Entonces sí que apostamos mucho, pues eso, por nuevas tecnologías, proyectos europeos e intentar meternos también mucho en programas, concursos, todo este tipo de cosas que la verdad que motiva bastante a los compañeros.

Entiendo por lo que has estado diciendo que sois la directora y secretario o secretaria, no hay jefe de estudios...

D14: Sí, sí que tenemos. Sí porque somos once y luego los profesores de Certificados de Profesionalidad que también tenemos muchos entonces también cuentan como plantilla y tenemos equipo directivo completo.

¿Y tenías equipo desde el principio o ha ido cambiando?

D14: Sí, desde el principio. El que ha cambiado es el jefe de estudios que ahora viene de fuera. Llevamos dos años con la misma secretaria, que es definitiva, pero que ha pedido traslado también, pero sí que ha habido siempre las tres figuras, y el secretario y yo nos hemos mantenido siempre fijos.

Entendemos que la tarea directiva es una tarea compleja. ¿Te sientes formada? ¿Has hecho algún curso de formación específica?

D14: Hicimos uno cuando empecé, este que te obligaban a hacer al principio de cuando empiezas para directores. Que... pues bueno, sí te ayuda un poco, pero luego es verdad que te tienes que buscar tú bastante. O sea, cursos de formación he ido haciendo, pero pues porque me he ido yo buscando... Luego también es que en Adultos tenemos el problema de los cursos de formación que nos hemos quejado mucho, porque casi siempre salen por las tardes y por las tardes es cuando nosotros tenemos las clases, entonces no podemos hacer ningún tipo de formación, a no ser que sea formación específica convocada para Adultos. Cursos de formación de Aula Aragón que te metes a distancia o cursos presenciales no podemos hacer porque claro no nos autorizan a faltar a las horas lectivas. Y siempre nos quejamos de lo mismo, entonces lo que llevamos haciendo de formación o es porque lo saca Educación Permanente, entonces nos hace cursos específicos para nosotros, que esos sí que son útiles; o grupos de trabajo y nos vamos nosotros buscando un poco la formación a través del grupo de trabajo, seminarios y tal. Porque eso sí que es algo que nos quejamos bastante, que no hay formación para nosotros, es por las tardes, siempre. Yo entiendo que los coles, es por la tarde, pero nosotros por la tarde es cuando no podemos.

Sí, pero bueno, se podría tener en cuenta hacer algún tipo de opción también por las mañanas, claro. Después de ocho años de experiencia, ¿cómo valoras tu experiencia como directora?

D14: Pues la verdad es que es dura. O sea, muchas veces tienes ganas de decir, lo mando todo al garete. Pero al final, bueno, yo qué sé al final es satisfactorio también ver cómo la cosa va creciendo, a ver, que las cosas por las que luchas van saliendo adelante, aunque tengan sus altibajos. Y luego, pues eso, con todo lo que nos ha tocado ir pasando, de que si el COVID, que si todas estas historias, que han tirado todo un poco para atrás... Cuesta mucho tirar de la gente, pero yo la verdad que siempre he tenido plantilla que se ha involucrado en todo. Entonces todo lo que propones hay gente que lo tira para adelante. Entonces pues eso, duro, sobre todo la



parte que toca de cuando hay que discutir con Ayuntamientos y este tipo de cosas es lo que más me cuesta, pero bueno, yo qué sé, de momento es satisfactorio.

¿Consideras que tienes autonomía para la toma de decisiones?

D14: En lo que es gestión de mi centro, sí que puedes tener algo de autonomía, pero es verdad que luego cada vez hay más, ponen más, más, más, más leyes, que te van ahogando más, más, más y más. Al principio teníamos mucha más flexibilidad que ahora. Ahora cada vez van más estrictos, cada vez exigen más que la normativa dice esto, te tienes que adaptar a la normativa y no se tienen en cuenta las realidades de todos los centros. Entonces pues bueno, hay normativa, pero también hay que tener en cuenta que no es lo mismo una normativa hecha para Zaragoza capital que hecha para un pueblo como puede ser los nuestros, de cuatro gatos, que los profesores se incorporan en el mes de diciembre. Que, claro, no es lo mismo arrancar un centro en el que todo esté bien el 1 de septiembre y puedes empezar y los alumnos te entran por la puerta desde el primer día, que aquí que tienes que abrir aulas, las tienes que equipar, tienes que estar negociando con Ayuntamientos, seleccionando profesores... cada profesor se te incorpora en un momento diferente. Entonces pues tienes autonomía, pero mucho menos, cada vez menos.

Y, por otra parte ¿te sientes valorada o reconocida en tu puesto de director por tu entorno?

D14: Sí, la verdad que sí, la verdad que en lo que es en el centro, sí. La gente te lo reconoce, sabe lo que cuesta y te ayuda en todo lo que haga falta. Además, es que en este centro tenemos el nombre de director, secretario, jefe de estudios o maestro del aula de tal, pero somos muy de que esté la figura como tal y que yo hago esto y tu esto... sino que nos ayudamos todos en todo y pues si yo tengo que hacer contabilidad, aunque la tenga que llevar el secretario, pues la hago yo. Cada uno tiene un cargo, pues porque lo tienes que tener, pero hacemos todo entre todos, la verdad que está bien.

¿Y cuáles serían las principales dificultades que encontraréis en la gestión?

D14: Aquí yo, por ejemplo, burocracia tienes muchísima, cada vez más. Mucho, mucho, mucho papeleo, que es lo que te tira muchas veces para atrás porque lleva mucho tiempo. Y luego lo que decimos, hemos pedido muchísimas veces un administrativo que te ayude y no hay manera, entonces entre tres personas, tanto papeleo tira mucho para atrás. Luego, por ejemplo, pues sí para lo que es calidad o lo que son Certificados de Profesionalidad tienes una persona que tiene esas dos horas para dedicar a eso, que, por supuesto no llega con dos horas, pero bueno ahí están. Pero luego Proyectos Europeos llevan muchísimo tiempo. Y ni liberas horas para poder hacer ese trabajo, ni tienes a alguien que te haga ese trabajo. Entonces tienes mucho papeleo y claro dices, ¿te quieres meter a esto? Son horas que haces, horas extras y ahora cómo convences a los compañeros de que no, que si te quieres meter pues es trabajo extra que tienes que hacer. Entonces son programas muy buenos, pero que yo siempre lo he dicho desde que empezamos a meternos en esto, que debería tenerse en cuenta el poner una figura que se pudiera dedicar a estas cosas. O un Administrativo que, aunque fuera, hiciera las fotocopias, pero que te eche una mano en lo que es papeleo para que te puedas dedicar a dar clase. Luego también aquí tenemos mucho la dificultad de los Ayuntamientos. Sí que mucha parte de nuestra plantilla dependerá de Ayuntamientos y no se puede cargar a los Ayuntamientos con que contraten a una persona y la hagan fija discontinua. Porque claro, yo tengo Ayuntamientos que es que viven veinte personas. Cómo el Ayuntamiento va a hacer una persona fija discontinua para ser profesor cuando a lo mejor, dentro de diez años, la plaza se va al garete porque la gente se va del



pueblo. Entonces, claro, es algo que te toca negociar y batallar a ti, cuando yo creo que tampoco tengo la necesidad de estar discutiendo con alcaldes o negociando con alcaldes. Y sí que debería mirarse un poco más eso que no puedes cargar Ayuntamientos de zonas tan pequeñas con ese tipo de cosas. Entonces yo creo que son las dos cosas, que de lo que más queja se puede tener... son de la burocracia que llevamos, y desde luego, la parte esa del tema plantilla que al final pues se va a acabar perdiendo y si se pierden esos maestros se pierden esas aulas, nos quedaremos cuatro aulas y todo el trabajo que has hecho por levantar el pueblo al final va a desaparecer.

¿Por qué la alternativa, cuál sería? ¿Sería que fuera la propia Administración, el Departamento?

D14: Pues que a lo mejor desde la Administración pusieran algún profesor más. Que, aunque los Ayuntamientos tuvieran que contratar, pero bueno que a lo mejor dijeran pues nos juntamos entre varios Ayuntamientos y contratamos a una misma persona. No tener que cargar tanto a los Ayuntamientos, porque claro, aquí por ejemplo llevamos trece pueblos, pero porque tenemos esas personas contratadas desde los Ayuntamientos. Entonces luego a mí no se me puede exigir desde la Administración que para darme más dinero tengo que tener más alumnado. ¿Cómo voy a tener más alumnado si no puedo atender al alumnado porque no tengo profesores porque tú no me los pones? Entonces es la pescadilla que se muerde la cola. Te exigen siempre que abras aulas, que tengas más alumnado. Si tienes más alumnado o tienes más profesores o tenemos más presupuesto. ¿Si no me mandas más profesores? ¿no? ¿Puedo tener más presupuesto? Entonces, algo que está ahí un poco y al final va a ir a peor porque antes era una contratación temporal. A los Ayuntamientos, pues no le suponía nada, pero ahora si son fijos discontinuos... y les supone hacer una persona de plantilla.

¿El problema de la despoblación también lo estáis notando?

D14: Se nota mucha despoblación. El COVID nos ha pegado mucho palo también porque tenemos aquí la gente que vive, que es muy mayor. O sea, la gente joven cada vez hay menos. La gente joven se va. Entonces es gente muy mayor. Con el COVID se borró muchísima gente por miedo, porque les daba miedo a venir, entonces ha habido enseñanzas que se fueron y ya no se han recuperado porque pues la gente es mayor. Y luego, eso sí, que cada vez hay menos población, entonces se nota. Se nota en que los grupos cada vez son menos y por más que intentes hacer, pues es lo que hay. Cada vez tenemos menos gente, te cuesta más tener alumnado. Luego, por ejemplo, aquí hay también muchas enseñanzas que involucran lo social, o sea, la gente no viene a sacarse un título de Secundaria porque jóvenes que se saquen Secundaria pues podemos tener en todo el centro a quince. Entonces es más gente mayor que lo que quieren es salir de casa, que el invierno que es muy largo puedan ir a algún sitio cerrado a estar con gente relacionarse y claro, todo este tipo de enseñanzas sociales, pues es lo de prioridad cuatro. Cuando ya has atendido todo, atiendes a eso. Pero realmente para nosotros es lo más importante, es que la gente que tenemos quiere eso. Entonces sí que también hace bastante la despoblación, influye mucho.

Bueno, como sabes, la función directiva suele estar también ligada al liderazgo educativo. ¿A dónde te gustaría que llegara tu centro de adultos? ¿Cuál sería tu sueño?

D14: A ver sí que me gustaría ampliarlo el máximo posible, que en todos ya hemos ampliado bastante, pero que sobre todo en todos los pueblos hubiera atención. Porque... pues eso, yo entiendo que, aunque sean pueblos muy pequeños, pero en pueblos pequeños también vive



gente, y aunque vengan cinco personas que no tengan que coger el coche y desplazarse al pueblo de al lado para poder hacer algo, sino que lleguemos a todos los pueblos que tenemos por la zona, que son poquitos. Luego también me mueve mucho el tema de... bueno, me movía y me sigue moviendo el tema de Proyectos Europeos. Me metí mucho con esa idea, era mucho de los Erasmus y ahora pues estamos mirando para meternos también a esto de la Certificación Erasmus porque sí que creo que es muy enriquecedor para nosotros y para los mismos alumnos el poder ofrecerle a la gente: venga, que nos vamos de viaje a Dublín, y vamos a estar allí, vamos a conocer a gente, es una forma también de hacer redes y de poder darle a la gente algo que de normal no tiene. Entonces, aparte también me tiraba mucho, en meternos mucho en innovación, en Proyectos Europeos, todo este tipo de cosas, darle como un poco de... de cambio o de aire fresco. Y luego también nos tira, me tira mucho el tema de los Certificados de Profesionalidad, también cada vez vamos ampliando más, este año hemos ampliado a otro más. Y sí que creo también que es una forma de acercar a la población de aquí una formación que no tienen otra manera de llegar a ella. Porque si quieres un tema laboral o te desplazas a una hora y media o no tienes otra forma de estudiar una carrera, un Grado Superior... Entonces, bueno, para toda la gente que no puede, si yo puedo venir aquí y hacer en un año una formación que me da un título laboral y trabajar, también es una manera de facilitar las cosas. Sobre todo, me tira mucho eso que yo sé, las necesidades que tiene la zona, pues porque vives aquí y sabes lo que hay entonces, es intentar cubrir todas esas necesidades que hay. No ceñirse solo a la alfabetización del Español, que son las enseñanzas de siempre, sino abrir un poco más el abanico para lo que necesita la gente de aquí.

Entiendo que claro, con lo que estás diciendo, apenas estáis profesores de forma permanente, sino que son contratados. Aun así ¿puedes delegar tareas? ¿Cuentas, digamos, con el apoyo del resto de los compañeros?

D14: Sí, sí que es verdad que de momento siempre me han tocado compañeros que se puede delegar en ellos y te puedes fiar cien por cien de ellos. Los que contratan Ayuntamientos, muchos es verdad que van repitiendo de años anteriores, vuelven a ser los mismos, entonces ya saben cómo funciona todo esto. Y luego pues eso, por ejemplo, interinos también, ahora llevo con una chica que es el tercer año. Sí que nos gustaría también, que es algo que no entiendo, por qué no se puede aquí, el hacer plazas de estas de tres años para interinos, igual que los centros de Primaria. Aquí no se pueden hacer ese tipo de plazas, no sabemos por qué. Pero también sería una forma de que la persona que viene si está durante tres años se implique mucho más que si... que si solo voy a estar un año. Entonces no sé por qué a los centros de Adultos no se nos permiten esas plazas. Sus razones tendrán, pero no me las ha sabido explicar nadie de momento. Pero sí, la verdad que lo que es apoyo y poder delegar y gente trabajadora hasta ahora he tenido la suerte de tenerla casi siempre. Siempre hay excepciones, pero casi siempre ha habido gente buena.

Comenta un poco cuáles son las cualidades que crees que son necesarias para ejercer la dirección. Cualidades, competencias, habilidades...

D14: A ver, yo creo que tienes que ser una persona estricta con lo que es normativa, con que la gente sepa hasta dónde puede llegar, sepa lo que tiene que hacer y que hay que hacerlo sí o sí. O sea, sepas ponerte en tu sitio, pero con algo de flexibilidad. O sea, está claro que esto es un tira y afloja, y si tú quieres que la gente se involucre y la gente participe y la gente esté a gusto en el centro, les tienes que dar también esa confianza de decir, pues bueno, hoy por ti, mañana por mí. Si esta semana no puedes hacer más, pues porque tienes un problema personal, no te



preocupes que la semana que viene vienes el doble y ya está. Entonces, bueno, también entenderlos y de esa forma les das confianza y se abren a ti, y sabes que si una persona trabaja mal, a lo mejor es por algo. Entonces sí que creo que hace mucho esa personalidad de saber decir, pues bueno, yo soy el director, yo soy el que en teoría manda, el que en teoría reparte funciones, pero no puedes ir de autoritario. Tienes que ir mucho de amigo y tener esa flexibilidad para que la gente esté cómoda y quiera volver y quiera trabajar. Luego también yo creo que tienes que ser una persona muy organizada. Llevas muchos papeles, llevas muchos pitos, cada vez son más cosas y, o tienes una organización y sabes decir venga esta semana esto, planificarte mucho y llevar mucho una agenda y repartir las tareas entre la gente. Porque no puedes intentar abarcarlo tú todo. Hay que hacer esto. Pues venga, vamos a repartirlo de la mejor manera posible. Tampoco decir: a ti te toca esto, a ti esto, a ti esto... si no, pues bueno, esto es lo que hay que hacer ¿A quién le gustaría meterse en este grupo? Nosotros, por ejemplo, funcionamos así. Si hay que hacer, hay que actualizar documentos, hay que hacer planes, hay que hacer programaciones, hay que crear materiales... pues vamos a crear grupos. ¿A quién le gustaría estar en este? Si no hay voluntarios pues ya designas, pero bueno, intentar hacerlo así y saber cuáles son las tareas y repartirlas, e intentar llegar a todo. Luego en los centros de Adultos, por ejemplo, también tienes que tener mucho la parte, esta, social de intentar llevarse muy bien con la población, darle a la gente lo que quiere, hacerles oír lo que quieren oír, porque si no salen por la puerta y se van. Entonces tienes que tener mucha flexibilidad en eso. ¿De qué queréis? Pues venga, vamos a cada año intentar sacar cursos nuevos o si esto funciona seguimos, esto no funciona vamos a ver cómo lo mejoramos.... Y para saber qué quiere la gente pues tienes que salir a la calle, tomarte un café con ellos en el bar, juntarte con el alcalde y hablar con él... también esa parte social tenerla desarrollada. Y luego ser también muy lanzado y atreverte a meterte en cosas nuevas. Pues por ejemplo los Proyectos Europeos en inglés son mucho trabajo, pero bueno, lo intentamos, que no sale, pues al año que viene lo seguimos. Pero de momento el decir: sale un concurso, venga, pues este proyecto que estamos haciendo y es un trabajo que lo hacemos, vamos a darle forma y vamos a presentarlo. Entonces también el atreverte a dar esos pasos de meterte en las cosas, no acomodarte. No decir esto es lo que hago, con esto me funciona, yo voy a seguir cobrando... tiro para adelante y ya está. Y cuando se te acaban las ganas de... de apostar y de tirar para adelante, tienes que irte y que entre otra persona que tenga ganas de hacerlo, porque si no es muy cómodo sentarse a hacer lo básico y ya está.

Por lo que estás diciendo, entiendo que las relaciones son muy importantes con los compañeros, ya lo has dicho, incluso con los Ayuntamientos. En el caso vuestro particular, claro, el alumnado partimos de que en la mayoría es mayor ¿no? Entonces, ¿cómo son las relaciones con el alumnado? ¿Su participación?

D14: La verdad que tenemos relación muy buena y, de hecho, hay mejor relación con la gente mayor que con la gente joven. Participan en todo, se involucran en todo, a cualquier mínima cosa que les propones, pues todo te lo agradecen mucho. Entonces, nosotros, por ejemplo, pues actividades culturales, llevarlos de excursión, ese tipo de cosas lo agradecen muchísimo y al final con mucha gente acabas haciendo más una relación de que parecen tus padres, tus abuelos... Que ya una relación que les coges cariño. La gente joven les tira más para atrás, se involucran menos, pues con su edad del pavo, que tienen otras cosas en mente. Pero la gente mayor sí que tienes que tener mucho cuidado de tratarlos con mucho cariño, pero luego ellos sí que dan mucho y se involucran mucho y dan mucho también.



Y nos quedaría la relación con la Administración: inspección educativa, Servicio Provincial, también servicios centrales. Entiendo que con las direcciones generales también tienen relación. ¿Cómo es la relación en general con todos ellos?

D14: La verdad que de momento tenemos buenas relaciones. El inspector es nuevo, nos lo han cambiado este año, pero bueno, lo que llevamos con él, de momento, bien. Con el Departamento, con lo que es Educación Permanente en Zaragoza, hay muy buena relación con ellos también, entonces sí que tenemos buena relación. Y lo que sí que yo soy mucho de, lo que no me parece bien, se lo digo. Yo creo que lo tienen que saber. Tienen que saber que, bueno, pues tú me estás exigiendo que este documento este para esta fecha, pero mi realidad es esta, entonces, si yo no llego a hacerlo para esta fecha, pues te lo haré más adelante. O te lo haré cuando pueda, pero que ellos también conozcan el que si yo no puedo hacer esto igual no es porque no quiero, sino que hay unas cosas detrás que te impiden hacerlo. Entonces bueno de momento la relación es buena. Yo pues eso intento ser muy cordial con ellos. Ellos de momento muy bien conmigo, pero bueno, así que creo que a lo mejor podrían involucrarse un poco más en lo que es la realidad de la zona rural, o sea que también entendieran un poco más cómo estamos aquí porque hay mucha gente que conoce la realidad de una ciudad, pero no has estado en una zona rural. Y no has estado en un centro de Adultos de una zona rural. Entonces, antes de ir con la normativa por delante, deberían venir, saber cómo funciona, conocerlo y entonces luego ya a la hora de aplicar la normativa, yo creo que serían mucho más flexibles porque sabrían hasta donde se puede llegar y lo que no se puede hacer. Entonces, pues bueno bien, pero sí que me gustaría que intentarían acercarse más hacia los pueblos.

No me queda mucho, ya estamos casi acabando. ¿Por qué no me valoras los incentivos, los incentivos que tienes como directora, pues en tu horario, los incentivos económicos, puntuación...?

D14: A ver lo que es tema horario, tema horario. Es verdad que, pues bueno tienes esas nueve horas porque en teoría son entre nueve y doce para dedicar a la oficina, pero con nueve como mucho... yo este año tengo ocho en vez de nueve, porque si tienes que atender clases pues te quitas horas y ya está. Entonces, serían suficientes horas si tuvieras a alguien que te ayudara, a un administrativo. Si no, pues la verdad que no, con ese tiempo no te llega a todo. Entonces pues bueno, si tienes esas horas para oficina, pero luego es un trabajo que al final tienes que acabar haciendo, o sea, hechas muchas más horas, no terminas en junio, te tienes que quedar. Yo de hecho pues estoy todo julio y estoy todo agosto, no vienes aquí, presencial, pero hablando con Ayuntamientos, subvenciones... ya estás todo el verano. Entonces, en cuestión de tiempo, echas muchas horas que son horas extras. Yo creo que debería haber, pues eso, o una figura que te ayude, o algo más de tiempo para dedicar a toda esta burocracia, o que quiten burocracia es la opción, a lo mejor más viable. Luego, por ejemplo, otra cosa que tampoco nos parece muy bien es que cuando ahora mi jefa de estudios se va a quedar de baja. Cuando ella se quede de baja y esté tres meses de baja se cubran sus horas lectivas, pero no se cubren sus horas de oficina. Entonces, ese trabajo de oficina que ella hace durante nueve horas lo tenemos que asumir nosotros, pero nadie ayuda en esas horas. Entonces, es algo que también se debería mirar, o se cubren esas horas, o el profesor que manden que me coja mis clases para que yo pueda coger su oficina. Pero no se pueden cubrir solo diez horas lectivas y el resto del trabajo el que pueda que lo haga y el que no, pues... pero luego tú tengas que presentar las cosas a tiempo porque con dos personas no se puede hacer lo de tres. Entonces tiempo pues, bueno, se podría mejorar. ¿Incentivo económico? Pues bueno, sí tienes tu incentivo económico, pero tampoco es



para el trabajo que tienes que hacer y lo que te conlleva, no creo que sea un incentivo económico muy alto. El que se meta a director por el incentivo económico que no se meta, porque no, no merece la pena. Prefiero estar de maestra pelada y no cobrar ese plus a tener que coger todas las responsabilidades que te dan y todo el trabajo que te dan por ese dinero. Luego lo que decimos siempre, en Aragón estamos donde peor, somos los que menos cobramos, somos los que menos extras tenemos por trienios, por sexenios, por dirección... entonces al menos algo que se debería mirar, porque yo qué sé, no sé si todos estamos, ya no digo en otro país dentro del mismo país, con la Comunidad Autónoma de al lado, que haya tanta diferencia, haciendo el mismo trabajo... algo se debería mirar. Puntos la verdad que no, no sé ni cuántos puntos tengo. No he echado nunca traslado ni me lo planteo porque no sé ni cómo funcionan, cuando lo tenga que mirar. Ya lo miraré.

¿Se te ocurre alguna propuesta para mejorar las condiciones de desempeño de la tarea directiva?

D14: No, yo creo que es sobre todo parte de papeleo, parte de burocracia, parte de... bueno, que hay que mirar que eres docente y a mí lo que me gusta es dar clase. Entonces, pues yo creo que es lo que más se podría mejorar. Y luego sí que, a lo mejor, yo sí que lo he propuesto varias veces porque en los sitios, en los centros a los que hemos ido, con todo este tema de Proyectos Europeos, siempre hay una figura. A nosotros, por ejemplo en adultos y que tenemos FAMCP que te echa una mano en todo esto de Proyectos Europeos, pero yo creo que debería haber más una figura, si se quiere apostar por el tema de Proyectos Europeos, que siempre dicen que España es uno de los que menos se participa, donde menos estamos en tema de coordinación... a lo mejor debería haber una figura, no sé si en cada Servicio Provincial, igual que hay uno que te ayuda con el tema de GIR, con el tema digital, que haya alguien que se dedique a estos Proyectos Europeos y que los centros que tengan que llevarlo, pues esa persona les guíe, les oriente, les ayude a hacer el papeleo, cuando tienes que hacer *Mobility tool* te ayude a meter los datos... O sea, que haya también alguien. Porque no puede decir "que los centros se metan en esto" cuando es algo super complicado, que no sabes por dónde pillarlo, y que llevan mucho papeleo y lleva muchas plataformas. Entonces, que haya un departamento, haya alguien, que no sé cómo lo podría crear, no sé cómo se podría hacer, pero que hubiera alguien que se dedicara única y exclusivamente a eso. A decir, pues bueno, pues voy por todas las zonas, les explico, les ayudo, les doy el papeleo, les oriento, les llevo lo que es la parte más mala de los proyectos... ya me encargo de hacérselo y que los centros simplemente se encarguen de... de vivir esa experiencia y de compartir esa experiencia.

Perdona, antes has dicho que te echaba una mano alguien, pero no he entendido las siglas.

D14: Nosotros por lo menos los centros de educación de Adultos, FAMCP, la Federación Aragonesa de Municipios, Comarcas y Provincias. Y ellos nos ayudan a nosotros, pues con lo que es el Plan de Convivencia, con lo que son Proyectos Erasmus y todo esto sí que es una figura que tenemos ahí, que cobran una subvención por echar una mano a los centros de adultos, con todas estas cosas buenas.

¿Que están a nivel comarcal?

D14: No, no, es a nivel de todo Aragón. Esta chica está en Zaragoza y todos los centros de Aragón que pides algún tipo de Proyecto Erasmus y tal, sabes que puedes acudir a ella y ella te echa una mano con todo. Pero claro, te echan una mano a la hora de redactar el proyecto, te orientan, pero luego lo que es el tema de llevar plataformas... Yo ha habido muchos sitios que siempre



eso, hay una persona que se encarga de hacerles el *Mobility tool*, toda la parte económica... todas esas cosas. Entonces el centro no se ve involucrado en tanto trabajo porque nosotros ahora estamos coordinando un KA2 y es muchísimo trabajo, muchísimo dinero el que tienes que manejar sin tener ni idea de cómo hacerlo. Y claro, son fondos europeos que luego te exigen, o sea, tienes auditorías por todos lados y te metes de nuevo y no hay alguien que te apoye o te diga, pues por aquí o por allá. Entonces es que, ya es el mero hecho de decir cómo meto la contabilidad de mi centro esto si es que no sé cómo hacerlo. Yo creo que es que si quieren mover el tema europeo, que yo creo que se debería mover bastante más de lo que se hace, tendría que haber alguien que ayudara en todo esto y que lo tirara para adelante.



Entrevista 15. Directora de un Centro Público de Educación de Personas Adultas. Experiencia: segundo curso en la dirección con nombramiento extraordinario, sin experiencia previa. Número de alumnado del centro: 600. Cuatro localidades. Docentes: 17. Entrevista online el 30 de noviembre de 2022. D15/M/CPEPA/U

En primer lugar, me interesaría saber en el plano personal cuánto tiempo llevas de directora del centro y qué experiencia has tenido previa. Si has tenido alguna en equipo directivo.

D15: ¿De acuerdo? Llevo 34 años como docente, aprobé las oposiciones en el año 89, ya queda muy lejos. Nunca había tenido experiencia de equipo directivo, siendo una larga trayectoria, a veces es extraño que en ningún momento me haya tocado formar parte. O yo haya cogido, no el testigo de ser de un equipo directivo, por lo tanto, soy directora del centro de adultos. Este es mi segundo año por procedimiento extraordinario. Hay que entender entonces que no es algo que yo haya formado un equipo haya presentado un proyecto de dirección y me haya presentado al proceso de selección, no, simplemente como ocurre en muchos centros, cuando no hay nadie más que quiera asumir formar parte del equipo directivo se propone y eso... es el segundo año, entonces, sin experiencia previa de manera extraordinaria y mi segundo año, este que acabamos de empezar el curso 2022-2023.

Correcto. Y el tamaño de tu centro... Número de alumnado... número de docentes...

D-15: Pues mira, el número de alumnado es en este momento... tenemos alrededor de 600 alumnos porque atendemos como centro de adultos a lo que es la localidad donde estamos, también a barrios que forman parte del ámbito... del ámbito educativo de nuestra localidad y, sobre todo, un porcentaje muy alto de alumnado viene del Centro penitenciario, que es aula adscrita a nuestro centro de adultos. Y en el Centro penitenciario de nuestra localidad, donde hay unos 170 o 180 internos, puedo decirte que en este momento tenemos unos 65 alumnos. De esos internos 65, participan con regularidad en la escuela, entonces supone un porcentaje muy alto de los que nos vienen al centro de adultos, el centro penitenciario. Además, tenemos aulas adscritas con ATADI y ASAPME, dos organizaciones que ellos, igual que con el ayuntamiento tenemos, como aula adscrita, lo que hacen es presentar un proyecto donde deciden que se unen a un centro de adultos al que se adscriben como centro de referencia, pero ellos como organizaciones tienen su propio profesorado, tienen además sus grupos de alumnos específicos porque en un caso son alumnos con discapacidad y en otros casos es alumnos con problemas mentales y entonces tanto ATADE como ASAPME, pertenecen también a nuestro centro de adultos. Y entre todo, pues unos 600, 500 y pico, 600 alumnos y 17 profesores.

Un centro complejo, entiendo ¿no? porque, además, no solo estáis digamos en vuestro centro de referencia, sino que entiendo que el profesorado se desplaza también en el caso del Centro Penitenciario, y supongo que también a los barrios, porque son barrios, disculpa son barrios rurales o ¿no?

D15: La complejidad... Son barrios, son como si fueran pedanías de [nombre de la ciudad]. No son realmente localidades como pueblos, como tal, la distancia es muy pequeña, también la población es muy pequeña porque muchas veces son residenciales y tenemos poca gente allí,



pero durante mucho tiempo se atendió a varios de esos barrios. Hace dos años debido a la pandemia bajo la demanda y se decidió no moverse allí y este año yo como directora esto sí que son estas cuestiones que dentro de tu proyecto de centro lo llevas en la cabeza. Pensé, no, hay que retomar el atender a estos barrios. Y de esos barrios que en teoría serían cuatro posibles, atendemos a uno, solamente a uno, con clases de español para extranjeros, pero sí ¿la complejidad de dónde viene? La complejidad es que dentro de nuestra plantilla de 17 profesores tenemos profesorado de Secundaria, profesorado de Primaria, profesorado funcionario, profesorado que son no funcionarios, sino de convenio, es decir, contratados por el ayuntamiento y su jefe de personal y su gestión de personal es el ayuntamiento... y profesorado que depende de las entidades, como ATADI y como ASAPME que ellos mismos los contratan y hacen su seguimiento. Todo eso es lo que hace que sea un poco más complejo, porque en sí como volumen, si te das cuenta 17 profesores... tenemos centros de Secundaria con 90 y tantos profesores. Es bastante manejable... alumnado, es un alumnado adulto bastante definido ¿no? La oferta tampoco es excesiva, entonces en eso ahí no está la complejidad la complejidad está en la cantidad de entidades y la cantidad de perfiles que manejamos ahí estaría el mayor problema.

Ya sé que no, por lo que me has dicho, si tu nombramiento es extraordinario, entiendo que no te has presentado, pero de alguna manera, cuando a ti te lo proponen, supongo que la inspección pues habría algunas razones o algunas circunstancias que te llevarían a aceptarlo. Supongo que exclusivamente no sería una obligación.

D15: Muy buena pregunta, muy buena pregunta... A ver, primero yo, después de una gran trayectoria, piensa que yo más o menos llevo 34 años dando clase, puede que me queden 4 o 5 para cumplir los 60 y ya jubilarme si me jubilo. Entonces ¿qué me lleva a cogerlo después de tanto tiempo? Cuando además he tenido otras oportunidades y no... Es llegar a un centro, en este caso un centro de adultos con las características que tiene un centro de adultos, que creo que son características positivas, es decir, a favor de estar en un centro de adultos, alumnado que viene porque quiere, con interés, con autonomía, entonces eso me parece un privilegio. Es un lujo. Entonces llegar a ese centro como definitiva, considerarlo como el centro en el que yo voy a terminar mi vida profesional, porque ya... realmente ya claro, ya no me queda tanto tiempo, vale y darme cuenta que el centro que yo me he encontrado, que además lo tenía muy idealizado, porque mi idea era, estuve como asesora de formación, me dirigí a claustros y me di cuenta que me gustaba el alumnado adulto. Pues llegar al centro de adultos con toda la ilusión de terminar allí y darme cuenta que no respondía a lo que yo entendía por un centro de adultos. Pensando que, ya que me lanzaban ese reto de que, si no quiere nadie más, tú que eres definitiva, tú que estás aquí con un compromiso de continuar, coge este reto y ponte de directora. Tenía la oportunidad gracias a ser directora, a pensar en el centro, pensar si el centro estaba dando respuesta a las necesidades reales del alumnado adulto en este momento, que ha cambiado mucho de hace 34 años cuando yo empecé a trabajar. Y entonces, siendo directora, poder tomar decisiones de quiénes somos, qué identidad tenemos como centro de adultos a nuestra pequeña localidad. Y entonces, qué podemos ofertar al alumnado adulto. Entonces ¿qué es lo que te anima a cogerlo? pues tienes miedo, no te sientes preparada, nunca he sido directora. Acabo de llegar. No conozco todavía la realidad de adultos, pero caramba, me están ofreciendo la oportunidad de opinar con peso y tomar decisiones en que a este centro de adultos hay que darle una vuelta porque me encuentro un centro de adultos muy querido en la localidad, con mucha trayectoria. Nos dieron el año pasado el reconocimiento de 40 años de trayectoria, 40 años y en cambio, en este momento: poco visible, desconocido, con oferta educativa que en algunos cursos tiene muy poca matrícula. Y entonces, claro, eso te hace pensar, dices, hay algo



que no, que no estamos contemplando. Hay algo que necesita nuestra sociedad, que en cambio nosotros no le estamos dando respuesta y en cambio les estamos ofreciendo cosas que a lo mejor en este momento no son tan prioritarias. Entonces, ahí está. Qué es, resumiendo, lo que... lo que te lo hace cogerlo... primero, la responsabilidad como persona implicada en el centro, porque estoy definitiva. Tengo ya muchos años de experiencia y aunque nunca lo haya hecho, me veo con tablas para poder ir haciéndolo. Pero, por otro lado, la suerte de que, siendo miembro de un equipo directivo, voy a poder reflexionar, tomar decisiones y decidir en la ruta que podría seguir este centro. Intentando hacerlo lo mejor posible. Ahí sería.

¿Por lo que me estás diciendo, no te importaría presentar candidatura en alguna ocasión, algún año?

D15: Pues mira, no me importaría y puede que esto te lo hayan respondido otros equipos directivos, siempre que pueda contar con un equipo. En este momento, por el perfil que tengo de las profesoras que me acompañan, que ya formaban parte del equipo directivo, y entonces, cuando ellas decidieron que no querían ser directoras, pero preferían ser jefe de estudios, secretario, y que alguien tendría que asumir la dirección y entonces inspección me lo propone a mí, esas personas lo tengo que agradecerles que me aportan, sobre todo una de ellas, lleva 20 años aquí, ya como docente en el centro de adultos. Me aportan su experiencia y su conocimiento del centro, pero realmente para formar un equipo directivo, y creo que eso es una cosa muy común en todos los directores, necesitas un equipo que tenga una visión de la educación que cumpla dos requisitos, por una parte, compartida en lo fundamental y, por otra parte, diversa para ser enriquecida unos con otros. Y en este momento yo las dos personas que tengo resulta que ni comparten mi visión de la educación, ni tienen los puntos de vista parecidos, y encima las dos personas al año que viene se jubilan. Entonces yo no tengo equipo, entonces porque no presentas un proyecto, si realmente has asumido esto como un reto y crees que es necesario, pues no lo presento, el único motivo es, primero, prefería estar un poco más preparada, estos dos años creo que me sirven de experiencia, y de conocimiento. Pero, por otra parte, para ser un buen director o un buen jefe de estudios o un buen secretario, es fundamental tener un buen equipo esos tres o cuatro cargos que se tengan dependiendo del tamaño del centro, que realmente tengan sensación de equipo, sensación de confianza, en delegar funciones, en repartir responsabilidades, en pensar juntos y trasladarlo luego al claustro, que el claustro necesita por supuesto, un equipo directivo que les transmita seguridad, que les dé confianza, que les escuche, que tenga conocimiento de la situación. Y eso todavía no lo tengo por eso... querría presentarlo sí. Tu pregunta es a largo plazo, te gustaría, sí, pero necesito un margen de un año más. Estas dos personas se jubilarán tengo que contar con las nuevas incorporaciones y entonces ver la situación y ver si estoy en disposición de poder montar un equipo y presentar un proyecto o no. O realmente todavía no y alguien que lo pueda hacer mejor que coja el relevo incluso forme su propio equipo y presente su proyecto.

Escucha por lo que me estás diciendo, tú sabes perfectamente que, desde todos los ámbitos, cuando se dice en Aragón el 70% de los directores y directoras son nombrados de forma extraordinaria por la Administración, incluso se dice eso que es muy peyorativo que son nombrados a dedo y se tiene esa visión negativa de que el director que ha sido nombrado de forma extraordinaria, pues no va a tener la entrega o la dedicación, que tendría alguien que presenta una candidatura. Sin embargo, por tu actitud y por lo que me estás diciendo, no parece encajar en esa idea general, no, sino que tú me estás transmitiendo que bueno, no creo que



necesitaras presentar un proyecto para realmente llevar a cabo un proyecto de dirección que, si no está en el papel, está en tu cabeza.

D15: ¿Cómo entiendo eso? Muy bien ¿cómo lo explico? Me parece muy buena también esa pregunta. Me encanta, me gusta muchísimo, mira por un lado estamos pasando un momento, yo estoy haciendo un análisis un poco de mi evolución, después de más de 30 años, estamos pasando un momento complicado en educación y creo que siempre ha habido momentos complicados, lo que ocurre que las dificultades van cambiando, las dificultades que se tenían en otros tiempos por ratios de alumnado o por falta de medios. A lo mejor ahora en este momento no las tenemos y tenemos otras dificultades que vienen unidas a la visión que la sociedad tiene de la educación. El papel que las familias están interpretando dentro de los centros educativos, que creo que en muchas ocasiones lo intentan hacer muy bien, pero realmente al profesorado se le transmite la sensación de que siempre está puesta en duda. Se está poniendo en duda su labor y demás, o sea, que las dificultades van cambiando, pero ¿por qué en Aragón? Y es cierto que hace poco hice un curso de formación para directores de manera extraordinaria y se dice, ese dato es tal cual, la mayoría, el 90%, el 70% están de una manera como obligada porque no había nadie más, porque al final me toca y muy descontentos con la labor de ser directores. No quiere ser nadie ser director, entonces quizás yo no encaje en eso, pero en este momento, si tú me dijeras venga ámate a presentarte, te diría no... tengo muy claro que hay que reunir una serie de condiciones y todavía no las tengo, por eso no lo presento y ¿por qué la mayoría de la gente se siente a disgusto y lo hace de una manera un poco obligada? Creo que es porque no estamos, voy a ser dura, pero no estamos preparados, no estamos preparados, es decir, para mí un docente, ya de por sí tiene el mejor trabajo del mundo, el de mayor responsabilidad del mundo. Y yo que me he dedicado a la formación del profesorado que he recibido alumnado en prácticas que he colaborado con la Universidad, creo que no estamos bien preparados. Veo a otros profesionales a los que acudes con una consulta y una duda, y son profesionales que te dan respuestas. Veo a nosotros, a los docentes, donde tenemos una clase con una diversidad tremenda y no sabemos cómo manejarla; donde nos viene un alumno con desconocimiento del idioma y no sabemos cómo tratarlo para que esté bien atendido y responder a sus necesidades. Digo... algo está fallando, no, no estamos bien preparados. No creo que tengamos que saber de todo, ni que de entrada tengamos respuesta para todo, porque no hay fórmulas mágicas, pero algo falla en nuestra... y yo añado, no solo la formación inicial, sino nuestra trayectoria como aprendices, que en este momento no nos ha preparado para dar respuesta a la educación. Entonces, no estamos ya preparados como docentes, ahora sube un escalón, no estamos preparados como directores. Porque el director tiene que tener habilidades de gestión, planificación e intervención, tiene que tener habilidades comunicativas para saber transmitir a su centro, tiene que tener habilidades curriculares, de manejo de documentos institucionales, de la burocracia, que yo remitiría burocracia a lo que ya no es la labor educativa, al cien por cien, sino lo que es pagar el seguro escolar, el transporte, el comedor y los Excel de no sé qué gestión económica. Todo eso, no estamos preparados. Entonces, al no sentirte preparado, te da una sensación de inseguridad tremenda y hace que los diferentes problemas que vayan surgiendo se te van comiendo, se te van comiendo, se te van comiendo. Entonces, la sensación de la mayoría de los directores, es de directores cansados, agobiados por el volumen de trabajo y sin encontrarse lo suficientemente respaldados para dar respuesta. Y entonces ahora me dirás, vale, entonces ya sé que la mayoría estás de acuerdo en que lo cogen de una forma un poco obligada y luego no se sienten bien desempeñando esa función y yo lo asumo mucho a lo que es la preparación. Vale ¿y no estáis apoyados? y ahí sí que voy a ser crítica, creo que estamos más apoyados del uso que hacemos



del apoyo que tenemos en muchas ocasiones. A inspección se le ve como una especie de supervisor, detective y controlador cuando la experiencia en provincias pequeñas como la nuestra, y yo he trabajado mucho con inspección, es que Inspección tiene ganas de ayudarnos, pero en muchas ocasiones no sabemos cómo transmitirles nuestras dudas, nuestras incertidumbres, o ellos no aciertan en darnos la respuesta que necesitamos, es decir, no hacemos uso de los medios que hay. La formación en los centros de profesorado, la inspección, el Servicio Provincial en general de cualquier provincia, creo que nos ayudarían mucho más de lo que nos parece y luego el poder tener esa visión de que somos centro y como centro somos equipo y contar más con los claustros también nos ayudaría porque en muchas ocasiones, dentro del claustro tenemos riquezas impresionantes, pero por lo que sea, no, no se les escucha, no se les tiene en cuenta, no se les hace partícipes o no se les delegan funciones y entonces ahí es donde ya juntas todo como una coctelera y dices, a ver, no me siento preparado, me siento agobiado y no me siento apoyado y no sé cómo conseguir ayuda... Uf, esto me supera, por lo tanto, no quiero ser, a mí no me nombres director que sea otro que vaya corriendo la rueda, que sea otro y entonces están siempre todo el mundo muy descontento. Sí que es cierto que, si alguien tiene una idea de centro, la diseña, le pone sobre el papel, palabras y objetivos y responsables y temporalización, y encima cuenta con un buen equipo... Llevo mucho ganado, claro que llevo mucho ganado porque esa persona ya sabe a qué se compromete. Ya tiene una idea, como una guía, como un *planning* del camino, y luego le van surgiendo problemas, pero de entrada los irá encajando ya en un proyecto inicial y de la otra forma, no.

Entonces soy muy crítica con nuestra formación, te lo digo de verdad. Creo que... yo he estado en formación del profesorado y he estado en formación inicial y muchas veces me dicen formación inicial y les digo ¿no? Sí, formación inicial por supuesto, habrá que revisar criterios de entrar en la carrera de docente, criterios, porque no solamente un número alto me garantiza cosas, pero hay gente con habilidades para ser docente, y hay otra gente que no, y entonces esas habilidades se pueden ir ganando, se pueden ir, por supuesto, consiguiendo y mejorando, pero no todo el mundo sirve para todos los trabajos. Vale y luego, por otro lado, digo, no solo es eso, si nuestros alumnos, los que tenemos ahora, vivieran otras maneras de aprender y, por lo tanto, otras maneras de ser enseñados, es realmente cuando llegasen a la carrera de magisterio llevaríamos mucho ganado porque yo he notado cuando me ha tocado coordinar prácticas en la Universidad que repiten los mismos esquemas que he vivido yo, que les digo yo, pero madre mía, pero si es que yo tengo 55 años y estáis hablándome de enseñar con listas de vocabulario, con traducciones, con el libro... como lo hice yo, que yo... que yo aprobé las oposiciones en el 89, me entiendes. Entonces digo, no han vivido otra realidad. Ellos no lo han vivido. Un alumno tuyo y mío, vive que se aprende planteándote preguntas que se aprende despertando el interés, que se aprende implicando al alumnado, que se aprende teniendo criterios de búsqueda de información, haciendo la mía... Ese, cuando llega a ser profesor es que pongo la mano en el fuego que enseña así a sus alumnos porque ha vivido, es lo que le entusiasma y, por lo tanto, lo transmite, entonces, está ahí, pero sobre todo ya te digo, no estamos preparados. Me dirías ¿Cómo se puede solventar esa preparación para los equipos directivos? Se hacen cursos. Mira, hemos hecho ahora un curso de 140 horas, que no es ninguna tontería, está implicada casi toda la inspección de [nombre de la provincia], Servicios generales de Zaragoza, otros compañeros, uf, pero no, necesitaríamos más... No sé... el acompañamiento, la tutorización, no lo sé, algo que fuera más... Yo me imagino una persona aquí al lado que me va ayudando, ¿me entiendes? No, el hecho de que me dan un montón de información. Y ahora yo tengo que seguir resolviendo esos trabajos.



Creo que has ido avanzando, muchas de las cosas que te iba a preguntar, precisamente una de las claves sobre la que iba a preguntarte es el tema de la formación, has hecho el curso de formación inicial, has hecho una valoración... ¿Los contenidos te parecen adecuados? ¿Los de esas 140 horas?

D15: Fíjate, los veo adecuados por el hecho de que iba dirigido a directores de centros muy distintos. En ese mismo grupo estábamos directores de colegios de Infantil y Primaria de [nombre de la provincia] en este caso, o sea de la localidad, que son grandes completos, había CRAs, había centros de educación especial, estábamos CPEPAs, centros integrados, institutos de Secundaria... Caramba, tenemos necesidades tan distintas que he visto los contenidos adecuados. Sí, porque me han hablado del GIR que yo no manejo GIR. Yo tengo otra plataforma que se llama GACEPA, que se llama GACEPA, entonces me han hablado del GIR y bien he visto cómo funciona el GIR, pero a mí el GIR no me hacía falta. Ahora, no me han hablado de GACEPA cuando a lo mejor somos tan minoritarios que hablar de GACEPA a todos los demás hubiera sido un jaleo, entonces eran los adecuados. Sí, voy a dejar el margen de confianza que es un abanico de contenidos que intentan dar respuesta a todos los perfiles de centros educativos de los cuales estamos ahí los directores, ahora con eso habría que concluirlo... no me parece bien. A mí siempre me parece bien tener además visión del comedor escolar, que yo no tengo, o del transporte escolar que yo no tengo porque yo tengo adultos, vale, pero ahora, perfílalo. Ahora, después formamos grupos, haznos otra formación, que añades a esa y haz los CPEPA, por un lado, colegios de educación especial, por otro, coge a todos los CRAs por otro, porque tiene una realidad muy parecida y esa parte ya no sea incluido. No sé si es porque es un curso para los de procedimiento extraordinario. Saben que muchos de nosotros por ahora no vamos a presentar proyectos. Yo por ahora no lo presento, lo veo más a un plazo de 2 o 3 años. Entonces, no lo sé, si sería por eso, pero mi valoración es, creo que es difícil hacer una formación cuando nuestros perfiles y necesidades son tan diferentes. Veo positivo el que la primer, el primer contacto, sea muy general, pero que no olviden nunca, después completarlo por grupos o por subgrupos, según las necesidades. ¿Vale? Ayudaría más.

Además de esa formación inicial, algo de formación permanente a lo largo del curso.

D15: Sí sí, quizás la clave sería esa, una verdadera formación, si te das cuenta, cuando tiene un itinerario formativo, entonces no es algo puntual, sino que empieza, lanza una serie de retos, de cosas que hay que tener en cuenta, desde normativa que hay que consultar y que... y luego ya va a lo largo de un año o incluso dos, continuada, continuada, continuada. Piensa que esto lo podemos trasladar totalmente a lo que decíamos de los nuevos docentes. Cuando llega un nuevo docente en prácticas, muchas veces se hace ese año en prácticas que, en mi experiencia, es que se queda en algo anecdótico, muy burocrático, de dar un visto bueno, a no ser que ocurra algo muy raro, muy raro, muy raro... dar un visto bueno general y en cambio no hacemos uso... Ves, medios hay, o sea, no tenemos que quejarnos siempre de los medios, no, no, medios hay, el tutor de prácticas que le asignas a ese funcionario en prácticas haz que lo lleve de la manica durante un tiempo y, por lo tanto, haya un seguimiento, porque eso sí que realmente le va a ayudar. Le va a ayudar al que sabe, pero no, no tiene todavía destrezas a conseguirlas, al que no sabe, a adquirir el conocimiento al que quiere, pero no puede, para que, como quiere ayudarle y al que no quiere, a despertarle el interés y si no pues para decirle que, a lo mejor realmente se ha equivocado, pero sí el seguimiento, ahí sí que tienes tú razón que se solventa con que no sea algo, ahora lo hemos hecho 140 horas, y nos olvidamos. No, a lo largo del curso, por qué no en el segundo, la gente se quejaría, ya lo verías porque estamos con tanta faena que dirían ay



no propongas que tengamos más, pero sí, no metas 140 horas ahora, mete 90, dame 20 en febrero y dame otras 20 en marzo o en abril, me entiendes y yo creo que nos da tiempo a reflexionar, a revisar y a seguir trasladando dudas, problemas, sí, mejor un seguimiento.

Este es tu segundo curso de directora, haz una valoración de ¿cómo ha sido tu experiencia hasta ahora?

D-15 Vale, qué bueno, a ver. La valoración... el reto con el que la cogí, ese por el que me has preguntado al principio, que es la suerte de poder estar en una posición que me permite pensar sobre mi centro, sobre el alumnado, primero sobre el centro y sobre lo que necesitan los profesores y cómo dar respuesta... esa valoración es positiva, me encanta, me encanta cuando hago la PGA, soy así de friki. Cuando hago la PGA y cojo de la memoria del año anterior, eso lo que pusimos y lo planto como objetivos para este año. Ese reto es positivo, esa valoración ahí es en un primer momento positivo. Ahora, la valoración de cómo he desempeñado yo esta función tanto el año pasado como este no es positiva. Creo que estoy tan saturada por ir apagando fuegos, ir resolviendo cuestiones muy, muy puntuales, pero que surgen de inmediato y que tengo que darles respuesta ya, que no estoy siendo una buena directora. Y te lo voy a concretar ¿en qué no estoy siendo una buena directora? No estoy dedicando tiempo a varias cuestiones que eran prioritarias, no estoy dictando tiempo a pensar en el centro con pausa, no estoy dedicando tiempo a dar visibilidad del centro de adultos en mi localidad y en su entorno, no, no he ido a los barrios Y querría ir a más de un... porque solo atendemos ahora en este momento a uno, como te he dicho, querría ir, no, pues entonces ni le estoy dedicando tiempo con pausa a reflexionar sobre el centro ni le estoy dedicando tiempo con pausa a darle visibilidad, difusión, acudir a los medios de comunicación, hablar del centro de adultos, que la gente... es que hay gente que todavía me pregunta, "ahí donde estás, en el centro de adultos y ¿dónde está?" Digo, madre mía, vale esas dos cosas. Y la tercera, creo que quizás el jefe de estudios sea el líder de las... o el gestor de personal, pero creo que cuando la gente piensa en un equipo directivo y más en centros como estos, que son pequeños, porque en el fondo somos 17 profesores y tres miembros en el equipo directivo, creo que al director lo ven un poco como la persona de referencia, ¿no? la persona de confianza a la que tengo que acudir, a la que tal y yo creo que ahí tampoco mi valoración es positiva, si no estoy nunca, siempre me voy corriendo a la cárcel, al Centro Penitenciario, doy mis clases haciendo 80 cosas. Me llaman por teléfono. Si no estoy. No estoy siendo una buena directora en ese sentido, no estoy disponible para lo que hace falta. Yo tendría que tener tiempo, fíjate si soy idealista o por lo menos de lo que yo he vivido, de mis mejores directores, yo tendría que tener tiempo para tomarme un café con mis compañeros, tendría que tener tiempo para ir de clase en clase y saludar a todos los alumnos y decirles... claro, como vamos por turnos, algunos me conocen más, otros menos. Y no tengo tiempo para eso. Entonces, valoración positiva en cuanto a que el reto que cogí veo que es propio de un equipo directivo y eso me gusta, eso, en eso estoy convencida; y negativa en que no he sabido todavía organizar mi labor directiva para dar tiempo a lo que realmente es prioritario y no perderme simplemente en cuestiones muy puntuales que al final son las que voy resolviendo como eso, como quien apaga un fuego y no y no y no hago lo que debería.

Bueno, vas a tener años por delante para ir corrigiendo estas cosas, ¿no? ¿Tienes autonomía, te sientes con suficiente autonomía para tomar decisiones? Bueno, decisiones a veces importantes.

D15: Sí, sí, sí. Además, ahí lo tengo muy claro, creo que en general todos los centros educativos, independientemente del perfil, no solo de un centro de adultos, todos, no hacemos uso de la



autonomía que tenemos y eso yo lo he vivido porque a mí me ha tocado estar en cuestiones curriculares, me tocó hacer el currículo de Aragón y estas cosas y claro, cuando te metes en ese mundo ya de ingeniería curricular y ver las cosas y los documentos y la orden de evaluación con Martín Pinos y todas estas cosas y de repente digo, ay va, pero si el centro tiene mucha más capacidad de decisión en muchas cuestiones de las que hace uso. Por lo tanto, ante la pregunta de si que me siento con autonomía, sí y puedo un poco decir, que, bajo mi experiencia, en general, la mayoría de los centros educativos deberíamos ayudarles a descubrir que tienen más autonomía de la que hacen uso. Muchos centros educativos te dicen, claro, como nos encantaría unir grupos y hacer todo más interdisciplinar, pero no podemos y no hay ningún sitio en el que diga que no pueden. Lo que pasa es que supone romper esquemas muy asumidos y argumentar muy bien que lo que vas a hacer tiene sentido y está bien planificado, pero lo pueden hacer. Si cuando te dicen es que me encantaría que los horarios fueran de otra manera, pero, que sí que puedes, es que me encantaría... afina perfiles, solicita en función de las necesidades, justifica tus peticiones. Sí que se podría, yo creo que tendríamos más autonomía de la que nos parece, independientemente que reconozca que hay una normativa detrás que tenemos que tener en cuenta que esto no es lo de cada maestro tiene su librito, que cuando hay un centro educativo, fíjate, ahí sí que creo que la autonomía se entiende mal. Vale, tú y yo somos un equipo directivo y tenemos un proyecto de dirección que es aprobado, se va concretando cada curso en la PGA, en los diferentes documentos institucionales, hay decisiones en el proyecto educativo de centro, que es el que nos define más como centro. Hay decisiones en los proyectos curriculares de etapa que luego se trasladan a las programaciones didácticas. Vale, todo eso es muy transversal, entonces tú y yo junto con nuestro claustro y atendiendo las necesidades de nuestra realidad educativa, hemos tomado una serie de decisiones. La autonomía mal entendida es el que acude como docente y en ese centro se le exponen cuáles son las prioridades del centro y las decisiones que el centro ha tomado y te dice. "Ah, no, es que a mí el pensar en competencias para el alumnado no me va", eso es mal entendida la autonomía. No es que no te valla, puede ser que no te sientas preparado, puede ser que no forme parte de tu estilo docente. Pero si el centro ha tomado esa decisión tendrás que admitir que, ayudado por el centro, el resto de compañeros y el equipo directivo tendrás que ir poquico a poco avanzando en ese sentido, pero no me puedes decir que no... o cuando hay centros que apuestan totalmente por... yo que me sé, la competencia digital que ahora ya es un poco más estandarizado, pero hasta hace poco era un poco más decisión de centro. Llega uno y dice "no, es que a mí los medios tecnológicos no me van", pero no es que no te vayan, el centro ha apostado por esto, hay haces mal uso de tu autonomía, Pero la autonomía como un equipo directivo, la autonomía como centro yo creo que sí que existe. No es nunca total, por supuesto, hay unas referencias, tenemos que tenerlas, sino sería imposible si no funcionar. Pero creo que deberíamos estar más al tanto de cómo hacer uso, buen uso de su autonomía, porque en ocasiones no la utilizamos lo suficiente.

¿Te sientes valorada? ¿Te sientes reconocida por tu entorno? No solo el profesional, también por el entorno social, por tu desempeño como directora.

D15: Fíjate creo que seguimos estando en una sociedad en la que los cargos parece que te dan categoría, por ejemplo, a mí me ha tocado 7 veces ser miembro del Tribunal de oposiciones, oye, [nombre], te puedo decir que hay gente que le toca miembro del Tribunal, que es un feo, porque a ver que es una responsabilidad, es el mes de julio, se pasa mal, se pasan nervios, te sientes con mucha... esa responsabilidad de hacerlo bien y hay gente que le nombran miembro del Tribunal y parece que le han puesto una medalla y ahora ya sabe más que nadie, es decir, sigo interpretando, que no sé por qué el poder corroe un poco. Y entonces, el ser el director,



directora, el jefe de estudios en muchos... sobre todo en institutos, lo veo, es como “madre mía, el director”. Entonces hay un mal reconocimiento, es como si de repente el cargo llevara unida una autoridad que, además, en nuestro cuerpo docente es una autoridad muy ficticia, dejas de ser director y vuelves a ser el maestro que está al lado de los otros. Vale. Entonces yo he visto que de repente muchos alumnos “ah, eres la directora”, como con el asombro de... a los de la cárcel, me dicen “ha subido usted de categoría ¿no? ahora me han dicho que es la directora”. Yo pensaba, ay, dios mío, la directora currante que aquí no llego a todo, vale. Entonces me siento reconocida, veo que en mi entorno más cercano algunos compañeros, alumnado, gente que me conoce de [*nombre de la localidad*], de siempre, el hecho de ser directora es como si me hubieran subido de categoría, es decir, hay algo de prestigio en estar en un equipo directivo, en un cargo de responsabilidad que sigue muy asumido dentro de la sociedad, pero a mí este reconocimiento lo que... sé que tú no vas por ahí, no es el que me interesa, el reconocimiento que me interesa es, siento que se valora la función que tengo que desempeñar siento que se tiene en cuenta la responsabilidad que me toca asumir. ¿Sabes? Tengo la suerte que me siento, querida. Sí que me siento querida, es, haber, quizás también es mi carácter, soy así muy... como llevo toda la vida de maestra, me conoce mucha gente y tal, me siento muy querida, me siento muy querida por mis compañeros y me siento muy querida por inspección, que es una suerte. Es un privilegio eso. Porque a ver, realmente son los que luego les digo sois la élite ¿no? Sois los que tomáis muchas decisiones y tal, me siento muy querida. Ahora ¿reconocida la función? No, porque ¿sabes lo que ocurre? Vamos a conseguir eso de una manera. Cuando todo el mundo entienda en qué consiste, concretándola la función de un director, de un jefe de estudios, de un tutor, de un coordinador, de un jefe de departamento, de un coordinador, cuando todo el mundo sepa en qué consisten esas funciones, al final se valorarán más, se entenderán más y se reconocerán más. Sabes que yo siempre les digo a los claustros que cuando compartimos tiempo con compañeros y nos damos cuenta de que tenemos más cosas en común de las que nos parecía es cuando empezamos a comprendernos más, a tolerarnos mejor y a respetarnos más. Entonces, en este momento me siento, querida, creo que el hecho de ser directora ya te pone ese plus que mucha gente “oh la directora”, que muchas veces me hace gracia digo, Ay, madre mía, yo no es que no me considero en ese sentido directora, pero como no lo he vivido nunca digo, pero es verdad que eso sí que está, pero me gustaría el que al final ese reconocimiento fuera unido a que saben más cuál es la labor de un director. Y entonces el poder de... la empatía, el poder ponerte en el lugar de esa persona y dices ahora entiendo que estoy solicitando no sé qué, no sé cuántas, si no es tan fácil o que le estoy pidiendo que pida en Dirección General no sé qué y esto lleva un protocolo de pasos, que esto no es tan rápido ahí sería cuando se notaría, pero no me siento mal valorada, piensa que ahí tengo dos ventajas, llevar mucho tiempo trabajando y estar en una localidad pequeña que nos conocemos todos y eso es muy bueno.

¿Y cuáles serían las principales dificultades que has encontrado en este Año y pico?

D15: Vale, pues mira, las principales dificultades son unas, las burocráticas. Ya entonces era un perfil un poco, por lo que decías tú porque, burocracia en general es mucho y las otras quizás la falta de tiempo, lo que decíamos a lo importante, a dedicarle tiempo a lo importante, vamos a ver las burocráticas. ¿Cómo puede ser que yo, como directora necesito un certificado digital, no como representante, como persona jurídica de mi centro? Vale, ese certificado digital he tenido que hacerme tres, porque primero me hice uno del Gobierno de Aragón, pero no tenía la categoría suficiente para determinadas gestiones. Después, entonces ya me fui a la fábrica de moneda y timbre a través de Hacienda, acreditación, ta-ta-ta el certificado de representación y aun así, en ocasiones, determinadas plataformas, ayer mismo, no, antes de ayer, pagando el seguro



escolar de mi alumnado a través de la página de la Seguridad Social. Me dé problemas y te haga perder media tarde una gestión de estas, es decir, creo que estamos en un periodo de transición donde el mundo digital se está implantando, pero todavía no están preparados ni los medios, ni las aplicaciones, ni los servicios. Y entonces, una de las dificultades es que se pierde, porque eso sí que es perderlo, se pierde mucho tiempo en cuestiones a las que deberíamos dedicarle el tiempo mínimo y en el fondo yo entiendo... Yo no tengo administrativo, ni conserje, nada. No tengo nada de eso, pero todo eso me quita tiempo de lo que es lo siguiente, que es la otra dificultad, que es dedicarle tiempo a lo importante. No me quejo de documentos institucionales, [nombre] creo que una de las cosas que habría que hacer en los equipos directivos cuando se les forma y se les acompaña eso que hemos dicho de formar, luego hacer un seguimiento más por subgrupos de intereses y luego hacer un seguimiento a lo largo del curso. En esa formación se debería incluir más como un documento bien hecho, cualquier documento institucional realmente es una herramienta de trabajo estupenda. Nosotros estamos en este momento en mi centro como prioridad, revisando el PEC, proyecto educativo de centro, para fijar bien nuestras señas de identidad. A que con lo que te dicho antes, en otras preguntas le ves todo el sentido del mundo, si necesitamos pensar qué centro somos, cómo está respondiendo el centro de adultos de [nombre de la localidad] a la demanda de nuestra realidad educativa, tenemos que revisar el PEC que definiremos quiénes somos, y según lo que definamos quiénes somos y lo que necesita el alumnado definiremos la oferta educativa, es que tiene todo el sentido, entonces, ese PEC ya no es un documento corta-pega, corta-pega de otros años, que pesado que hay que revisar el PEC. No, es que me está haciendo falta, vale, entonces la dificultad no la veo por ese tipo de documentos que te dirá mucha gente, tanta burocracia, ahora viene la LOMLOE. Por lo tanto, tenemos que revisar criterios de evaluación con las competencias generales y específicas, a ver, pero es que eso bien hecho, bien hecho, no es ninguna pérdida de tiempo. Le estoy dando vueltas a cómo enseño, le estoy dando vueltas a lo que es ser un alumno competente, le estoy dando vueltas a cómo se lo trasladaremos a las programaciones didácticas, eso es buenísimo, ¿vale? No la veo ahí la pega de la burocracia la veo en esa cuestión del GIR, que tú sabes que los centros, por ejemplo, educativos, en [nombre de la localidad] llevaban GIR para sus gestiones, había un GIR académico, un GIR más económico y demás, y ahora nos han metido, SIGAD. Es el mismo programa que llevaba los institutos, SIGAD está diseñado para centros completos y en cambio se ha impuesto en CRAs. Y el CRA no tiene nada que ver con un centro completo. A los directores de los CRAs se les está pidiendo una labor inhumana de adaptar su SIGAD a su realidad y, por lo tanto, están perdiendo ahí mucho tiempo. Eso hay que quitarlo, esa es una dificultad, esa es la burocracia que yo digo que hay que evitar. Y la otra dificultad, como dedicamos tiempo a eso y no a lo de los documentos que ahí no lo veo una pérdida de tiempo, bien hechos, no tenemos tiempo para lo otro que era lo que decíamos de acompañar al profesorado, saludar al alumnado, hacer visible el centro, dedicarme a representarlo como cabeza visible que soy como directora de mi centro o mi equipo directivo de mi centro. A eso es la otra dificultad. Mi valoración es que no tengo una visión negativa del todo. Soy consciente de que no tengo un equipo directivo porque no es mi equipo directivo y soy consciente, además de que todavía no conozco del todo la realidad del mundo de adultos y me está costando, vale, pero independientemente de esas dificultades, mi valoración es positiva, pero los principales problemas, es... se nos exige mucho tiempo en cuestiones que no tienen que ver con la labor educativa, voy a llamarla educativa, como educador, vale, docente y en cambio no tenemos tiempo para las otras cuestiones que sí que son más importantes. Esa es mi valoración y además lo que me preocupa, ya te digo que es lo que me preocupa.



Ya sabes que cuando hablamos del estilo directivo, pues hablamos también de liderazgo. Al fin y al cabo, el director ejerce, ejerce ese papel fundamental de liderar un proyecto No. ¿Cuál es la visión que te mueve a ti en tu centro? ¿Qué es sueño tienes para los próximos años?

D15: Uh, Ah, qué bueno, qué bueno. Mira, mi sueño sería que cualquier persona que llegara al centro, que estamos en un periodo de transición, ya te digo que tenemos a dos del equipo directivo a punto de jubilarse, a otras dos personas que se jubilarán en uno o dos años, eso ya es una gran renovación. Y a dos que les han dado definitivo este año, pero por diferentes cuestiones no se han incorporado todavía y se incorporarán como personas ya definitivas. Por lo tanto, mi sueño es, que independientemente de esos que van a llegar ya con destino definitivo como los que se vayan a incorporar porque por diferentes cuestiones hay una comisión de servicios y tal y vengan para un año o sea gente interina, mi sueño es que lleguen al centro y te lo voy a hacer, así como una metáfora visual. Tú imagínate, tú llegas al centro de adultos, nuestro abres la puerta, vale y te encuentras un centro acogedor, pero acogedor ya desde la decoración, vale, que estoy pensando yo, cosas. Un centro acogedor, con gente dentro que al recibirte como compañero o al recibirte como alumno tiene claro lo que te está ofreciendo y tiene claro, además que lo prioritario es escucharte, o sea, no solamente ya tengo una fórmula hecha, ya te la ofrezco, sino que te va a poder atender escuchando lo que necesitas para darle la mejor respuesta posible. Pero además con una idea de centro detrás. Ese es mi sueño y fíjate cómo se concretará en cositas puntuales. Mira, se concreta en poner mucho cuidado en los detalles. Yo estoy incluso mirando, te voy a decir un detalle que te va a parecer una tontería, hasta una máquina de esas de agua que filtra y coges el agua porque tenemos una máquina de café. No quiero poner una máquina de refrescos, por supuesto, estamos en un centro educativo y tampoco puedo poner algo que suponga un gasto excesivo con plásticos, con líos, vale, tiene que haber una sensibilización en todos los detalles. ¿Sabes esas máquinas que les han puesto un filtro y tú, apoyas tu vaso o tu botella y te filtra el agua del grifo? Que el agua de [nombre de la localidad] es buena, además. Vale, pues entonces hasta ese detalle, es decir, esos detalles, se concretará todo en que yo me sienta bien dentro de un centro de adultos y quiera acudir cuando hasta ese detalle de acogida lo tenga, pero después la persona que me recibe sabe que está recibiendo un alumnado adulto. Si vieras [nombre] la cantidad de alumnado vulnerable que tenemos, tenemos refugiados, tenemos ucranianos, tenemos gente que ha venido sin nada. Tenemos gente que no sabe lo que ha estudiado. Tenemos gente de 80 años, es que es una maravilla. Entonces necesitan un centro que lo que reciben es la acogida, aquí estamos, o sea, ese espíritu de servicio típico de la educación permanente, que no solo del centro de adultos, de la educación permanente. Entonces, se concretará en todo eso, pero se concretará en que sabemos cómo somos como centro y como equipo lo tenemos claro y fíjate eso cuántos problemas resuelve. Primer problema, a mí me han dado la plaza en adultos por inglés, no, no, pero yo inglés, no quiero dar. No es que no quieras dar o si quieres dar ¿hace falta que des inglés? por lo tanto, tendrás que dar inglés y eso yo como directora tendré que tenerlo muy claro. Vale. “No, no, es que a mí la informática, yo sigo la programación del curso de promoción y extensión educativa”, pero tú te das cuenta que tenemos un montón de gente de 50, 60, 70 años que te dicen quiero pedir cita en el Centro de Salud y no sé cómo hacerlo y necesito que mis nietos o mis sobrinos me ayuden. Pues entonces tendremos que ponernos las pilas ahí. Ahora tenemos a muchísima gente que nos está acudiendo, [nombre] con... llevo toda la vida trabajando de lavandera, de electricista, de... y me están diciendo que necesito una titulación ¿cómo consigo una titulación? certificados de profesionalidad. Eso lo necesitan. En cambio, a lo mejor, gente



que se saque el título de Secundaria, menos porque ya en generaciones que han estado escolarizados y de una manera u otra se han sacado su título de Secundaria. Todo eso tiene que estar claro para que el profesor que llegue sepa que el centro al que acude ha observado un poco y ha escuchado la realidad que tiene alrededor y sabe que las prioridades pueden ser estas, luego tenemos que ser flexibles, es un centro de adultos y demás. Entonces ese es el centro que yo quiero. Entonces, si te das cuenta, cuando yo entro y tú abres las puertas y dice, Ay, [nombre], vengo a verte, soy [nombre], este es el centro de adultos vuestro vale, te tienes que encontrar ese sentido de acogida, de confianza, de seguridad, de sabemos dónde estamos y lo que ofrecemos. Y luego, por supuesto, no de la flexibilidad de ir escuchando y demás y solventaríamos tantísimos problemas que me estoy encontrando ahora como lo que te digo, tengo grupos con tres alumnos. A ver, hay que ser consciente de que tenemos que utilizar bien los recursos que tenemos ¿qué hace una plantilla de profesores para tres alumnos? ¿Habría que replantear cómo le doy respuesta a esos tres y si la oferta que se había ofrecido y en la que solo hay tres matriculados, pues a lo mejor no tiene mucho sentido, no, no tendrá, y tú, si fueras inspector, me lo estarías diciendo claramente, y me dirías, oye, y ¿qué hacéis ahí con tres alumnos? ¿Me entiendes? Entonces es un poco eso. O, por ejemplo, barrios de [nombre de la localidad]. Yo tengo a gente dentro de mi claustro con mucha experiencia, muy buenos docentes, pero me dicen a mí no me hagas moverme a ningún barrio. Caramba, sí, somos un centro que tenemos dentro de nuestro ámbito educativo, un barrio que además cuesta 10 minutos ir, tendremos que ir, a lo mejor no nos gusta, pero tendremos que ir, entonces para todo eso hay que tener muy claro qué centro es y transmitirlo. Así, quien viene, ya sabe a lo que ha venido y ya sabe cómo somos y luego ya eso te da sensación de equipo porque en el fondo te unes a las ruedas, es como si te subes al carro ¿No? Y ya estamos ahí.

Por lo que me estabas diciendo como tu equipo, entiendo que no es el equipo que tú querías. ¿Puedes compartir la toma de decisiones con ellos? ¿O cómo haces las tomas de forma individual?

D15: Sí. Qué difícil es, sí, es muy difícil. Pero mira, la única estrategia que he encontrado... delego poco en determinadas cuestiones. Por ejemplo, un documento como puede ser la programación general anual claro, es concretar para ese curso la visión que tienes del centro. Como yo sé que la visión no es la misma, al final ellas mismas, sí, además, tengo que agradecerles en este sentido su disposición, dicen: "No, no, mejor hazlo tú claro, mejor hazlo tú porque eres la directora y a lo mejor si nos ponemos a debatirlo, es que no pondríamos las nuevas prioridades", porque para lo que para mí es prioridad, a lo mejor para mi jefa de estudios no lo es tanto. ¿Vale? Entonces delego poco, una vez que, en determinadas cuestiones, que además pueden ser las más importantes, pienso, yo ya he pensado, no, como tomar la decisión. Ahí, sí, por supuesto, somos un equipo y hay que respetarlo. Y entonces el equipo que somos esas 3 personas buscamos un momento que puede ser un día a la semana para compartir últimas decisiones, últimos asuntos de interés, problemáticas que han surgido y ahí intercambiamos las impresiones. Claro, hay que ser consciente y esto es muy bueno que lo reflejéis, como, como conclusión quizás de los equipos directivos, si el equipo en sí no coincide en la visión o teniendo visiones diferentes, no está acostumbrado a llegar a acuerdos que enriquezcan a todos y que enriquezcan las respuestas... Ese debate donde lo que hay que tratar se pone en común se convierte un poco en defensa de mi propia posición. Y yo ahí me está costando mucho, porque yo también soy muy pasional y a veces mi marido, que dice que soy un poco cabezota y cuadrada y entonces noto que muchas veces digo, ¿qué hago? Si no compartimos la misma visión, claro, qué hago si para mí esto era tan prioritario. Lo he contado con tanta pasión de que ojalá pudiéramos. Me han dicho "para



nada, eso no es prioritario para nada, no lo vemos, no hace falta". Entonces, conclusión, de verdad que un equipo directivo al final puede estar formado por gente que tenga ese pequeño punto de compartir una visión general y ese punto también muy grande, de ser distinto que a mí me encantaría tener aquí al lado a alguien que fuera distinto a mí porque mira si somos iguales lo primero qué aburrido y lo segundo, no nos enriquecemos, que yo soy muy cuadrada y muy rara, por lo tanto, otra persona que sea más, quizá más práctica, más eficaz, menos reflexiva. Que dé ese toque bueno que dice venga, vale, y esto adelante ahora de esta forma, mucho más eficaz. Vale, entonces para mí importante, tengo que llegar a acuerdos, siendo consciente de que hace falta momentos de encuentro, hacen falta momentos de reflexión y hacen falta momentos de debate. Y luego, dentro de ese debate, en la medida de lo posible, ser capaz de escuchar y de acercar posturas para tomar las decisiones que cojan lo máximo posible las aportaciones de cada uno de los tres miembros del equipo directivo y ya está. Y me está costando, eh, [nombre], porque mira, estamos a principio de curso y es un momento de PGA. Es un momento de eso, de muchas... para el segundo cuatrimestre tenemos que redefinir nuestra oferta educativa, uf y si todavía no tenemos claro quiénes somos, qué difícil, pero bueno, eso forma parte de vuestra valoración, de lo que es un... ya veréis cuando saquéis las conclusiones, creo que hay más gente habrá coincidido, qué difícil ser equipo directivo, como equipo que planifica, interviene, lidera, gestiona cuando dentro del equipo es muy difícil llegar a acuerdos, imagínate cómo trasladarlos esto, yo digo, lo veo como una familia, si los que están tutorizando a la familia no son capaces de tener claras las normas, las prioridades cómo las van a transmitir a los pegotes que están mirándoles. ¿Me entiendes? Pues sí, así es.

Se me ocurre que con toda esta reflexión que has hecho, tendrás muy claro cuáles son las competencias, las habilidades que tiene que tener un director o una directora de un centro.

D15: Sí, mira, fíjate, las agruparía en tres bloques, vale, primero las que más me gustan las habilidades de gestión de personal, vale, ya ahí, son habilidades de comunicación, de capacidad... de capacidad de escucha. Vale. Ser capaz de escuchar, de dialogar diplomático, tal, abierto, demás, entonces es comunicarse, escuchar, comunicarse en el sentido de transmitir, eh, de transmitir, poder transmitir, capacidad de escucha y luego la otra, y esta va a parecer muy friki pero la capacidad de entusiasmar, de entusiasmar. Creo que los entusiasmos se contagian. Yo a mí no lo he vivido con mi alumnado, cuando a mí algo me encanta, me encantan las matemáticas y el idioma, soy especialista de matemáticas y de inglés. Cuando algo me encanta, al final a todos mis alumnos les gusta el inglés, a todos mis alumnos les gustan las matemáticas, pero por qué, porque es que a mí me encantan. Entonces es muy difícil que a alguien no le guste. El otro día estábamos en el centro penitenciario y estábamos haciendo algo, fíjate ¡Qué alumnos tengo! Con unas trayectorias complicadísimas, unas vidas difíciles, vale, y de repente, uno de los alumnos se me queda mirando y se sonríe y estaba yo no sé qué comentando y le digo. Le digo ¿qué te pasa? digo ¿qué estás pensando? Esta profesora que tenemos está como un cencerro y me dice "No. Estoy pensando cuánto te gusta tu trabajo". Y me quedé, digo, hala. Pues es verdad, es que me encanta. Entonces, dentro de ese primer bloque, que es así, más personal, más de habilidades sociales, socio afectivas, pongo, comunicar, escuchar y entusiasmar. Vale, eso sería el primero. Segundo bloque que yo creo que pondría para un buen director, fíjate, a mí siempre me ha encantado cuando he tenido un director que me ha parecido un buen líder, ay yo no, yo no me veo como una buena líder, pero me encantaría porque todos queremos tener un jefe que nos transmita confianza y referencia. Mi marido trabaja en una empresa grande y he tenido jefes muy buenos y los recuerda todavía, ya están jubilados, y siempre los nombramos a sus jefes



buenos, porque era ese jefe que dices ¡qué porte tiene, qué estilo! ¡Cómo me transmite seguridad! Cuando habla sabe de lo que habla, pero a la vez es capaz de escuchar, es flexible, es capaz de incorporar lo de los demás, entiende posturas, pero se mantiene en una línea que nos da a todos, seguridad. Ese sería el segundo bloque de temas, más de liderazgo, como el que entendemos un líder, ¿vale? Y el tercer bloque, tenemos un bloque más sociedad activo, tenemos un bloque más de gestor, líder, jefe y el tercer bloque yo creo que las habilidades de un... de un buen director sería, en el caso nuestro docente, ser capaz de trasladar normativa y cuestiones burocráticas a lo que tiene que ver con la práctica del día a día. O sea, al aterrizar en el aula, me dirás hombre, pero es un director, muchos ni siquiera tienen casi horas de clase. Da igual cuando yo... hacemos las sesiones de formación y como me dedico mucho a las sesiones de formación. Tenemos un plan de formación en nuestro centro cuando, de repente, para explicarles el índice del proyecto educativo de centro utilizo una destreza del pensamiento y les digo además que después lo pueden utilizar en sus clases de Historia de España o en los de formación inicial de personas adultas o en alfabetización o en español o en informática, me encanta porque se van todos como con más seguridad, ay va, hemos entendido el índice del PEC y encima además nos hemos llevado una propuesta que podemos utilizar para nuestras clases. ¿Me entiendes? Fíjate ese director que no solo es líder y gestor, sino que también es docente, docente, ¿me entiendes? Y claro, todo lo bueno de un docente, tiene recursos metodológicos, conoce estrategias, es capaz de incorporar dinámicas, es capaz de hacer cooperar a todos, colaborar con todos, escuchar. No sé un poco eso. Eso sería la tercera cosa, ala que menudo listón alto he puesto.

Sí, creo que sí, pero bueno...

D15: Ahora tenemos que diseñar un nuevo curso de directores [*risas*].

Esto es, para para que alcancen todas esas cualidades. ¿Pero lo que estamos hablando cómo es tu relación con los compañeros, ya no solo con el equipo con tu equipo, sino con todos los compañeros? ¿cuidas esa relación?

D15: Mira la ventaja, sabes cuál es una ventaja para un director, haber llegado no como director directamente. Yo llegué hace 3 años, este es el tercero que estoy ahí, hace 3 años llego la última de todos. O sea, llegas después de 34 años de dar clase y tienes que asumir que eres la última. Me toca el peor horario, de repente tengo que ir a la cárcel, no sé cuántos días que no entraba dentro de mis planes y ahora no me lo quites que estoy encantada, pero bueno, todo eso me toca, me toca. Entonces, cuando llegas en... a un centro y estás codo con codo con el resto de compañeros, te conocen codo con codo como compañera y como profesional, y para mí eso ha sido un punto a favor para que cuando me ha tocado, por lo que tú decías, por libre designación, ser directora ya me conocen como como maestra y ya me conocen para lo bueno y para lo malo, saben, saben cuáles son mis virtudes y cuáles son las cuestiones que debería mejorar. Vale, entonces para mí eso ha hecho que mi relación con los compañeros sea muy buena. El segundo punto a favor, el carácter de cada uno, pero eso ya sabes que es nuestro estilo. Si eres una persona... Yo soy muy habladora, soy muy currante, me voy tarde, empiezo pronto, estoy a todas horas. Si me toca ir un día que no tengo clase, pues yo voy ese día que no tengo clase, mi situación familiar me lo permite, por lo tanto, estoy muy disponible. Todo eso ha ayudado a que me vean no como una persona que al ocupar ahora un puesto en el equipo directivo tiene las ventajas, no, de que no tiene tantas horas, es el que toma las decisiones, no tiene que dar cuenta a los demás, no, todo eso me ha ayudado a que yo creo que en general están contentos con mi figura como directora. Si me preguntaras si de uno en uno y preguntándoles a nivel personal, afinar algo un poco más en cómo valoran mi función como equipo directivo y como directora...



Yo creo que te dirían, ahí serían más críticos y dirían no, con [nombre] no nos llevamos mal. Es una persona pues bueno, que la tenemos... Es asequible, la conocemos, ta-ta-ta, además, conocemos su trayectoria de hace muchos años y tal, pero yo creo que te dirían que no estoy siendo lo que es un director, no estoy siendo líder de ese centro ni estoy dedicándoles el tiempo que necesitan para ser atendidos, por lo que decíamos, me puede el día a día, todavía no... No he sabido encajar todas mis funciones y tal y entonces muchas veces no me localizan. Cuando me piden algo, pobrecitos, se empiezan diciendo, "si ya sabemos que estás muy liada, si ya sabemos que estás muy liada...". Lo dicen con buena intención, pero para mí es una crítica porque digo, si no, si liados estamos todos, lo que no estoy haciendo es una buena gestión de mi tiempo y de mis funciones. ¿Me entiendes? Ahí creo que ahí serían un poco más críticos, sí.

Bueno y escucha en un centro de adultos, el alumnado tiene unas peculiaridades especiales porque la mayoría, bueno, pues todos son mayores de edad, ¿no? ¿Cómo es tu relación con el alumnado? Bueno, y ya no digamos en el centro penitenciario, no que tenéis un número enorme y con unas características singulares. ¿Cómo es la relación con el alumnado?

D15: Pues mira lo que comparten todos los alumnos, independientemente de si son del centro penitenciario o son del centro de adultos que tenemos situado en la ciudad, vale, lo que comparten en todos ellos es que, en la relación, a ver cómo... combinan dos factores, pueden hablar contigo de tú a tú porque son adultos, entonces al ser adultos su experiencia de vida, su trayectoria, hacen que hablan contigo compartiendo experiencias, visiones... Entonces eso es muy bueno, es muy bueno como directora y es muy bueno como docente. Vale, pero a la vez como los que vienen tanto en el centro penitenciario como en el que está situado en la ciudad, son gente que viene voluntariamente, tienes el punto de partida, que hay un interés y un respeto, esa es la relación de un... eso es una maravilla [nombre], trabajar en adultos, eso es una maravilla porque por un lado, yo por ejemplo pongo canciones en inglés, y son canciones que hemos vivido la mayoría, el más jovencillo, le digo tú, esta no la conocerás porque tú no eres de los años 60, pero mis, mis... tengo alumnos que son además de [nombre de la localidad] y te dicen: "Anda como me haces recordar mi época joven", digo: "Qué maravilla", la relación del alumnado con el director o el alumnado con el docente de adultos, al ser un alumnado adulto, es una relación de tú a tú, de tener muchas cosas en común, tienes muchas cosas en común y, además, como vienes voluntariamente, es de interés y de respeto. Vale la diferencia que hay, mira en el centro de adultos, yo tengo un tipo de alumnado por como yo imparto fundamentalmente la enseñanza de idiomas, lo que es el inglés, viene gente que no quiere estar en una escuela de idiomas porque la escuela de idiomas es más técnica y tal y prefiere iniciarse en el idioma dentro de una escuela de adultos. Vale, entonces, ¿qué perfiles tengo? Maestros jubilados, tengo enfermeras, tengo gente que se dedica a la hostelería. Son los privilegiados del centro de adultos porque son gente que perfectamente podría estar en una academia o con clases particulares, pero que el ambiente de un centro de adultos donde hay un ambiente flexible, compartimos, nos reímos... No importa si no has hecho los deberes que tienes cuatro muchachos en casa esperándote y encima trabajas en un banco y no tienes tiempo. Ese ambiente hace que estén relajados, contentos, sí se está muy bien entonces, conmigo como directora o conmigo como docente es un ambiente de confianza, muy, muy, muy alegre. Pero son privilegiados, porque el resto del alumnado que tenemos, pues ese alumnado, el resto del alumnado que tenemos es el refugiado el que ha venido en patera, el que viene de una guerra o de un conflicto o es una persona muy mayor, solicita en su casa que gracias a que viene al taller de memoria, se relaciona con otras abuelicas. Si así sale un poquito de su hogar, vale entonces la relación con los otros... Este año ha empezado a pasar más por las clases para saludar y entonces la relación es muy buena por ese punto que



vienen porque quieren o se sienten atendidos los que están aprendiendo español y tal. Entonces, como el profesorado que tenemos en español es muy, muy bueno porque tenemos, sobre todo una profesora que se va a jubilar y es buenísima. Notó que la relación conmigo cuando es la directora es la directora que viene a vernos y nos va comentar no sé qué de la calefacción o lo que sea, vale, veo que es de confianza porque me ven a mí muy habladora, me ven, sabes lo de hablar mucho... tiene sus pegas, pero tiene la ventaja de que no te ven distante, sino que enseguida les pregunto por... cuando conozco a su hermano, le preguntó por su hermano, por esto, por lo otro, entonces me ven cercana y entonces la relación es buena. Necesito más tiempo, tendría que pasar más tiempo con el alumnado y luego un órgano que nos está funcionando es el Consejo Escolar del Centro donde está representado tanto el profesorado como el ayuntamiento, como los alumnos, y ahí tenemos alumnos muy buenos que son líderes de su clase y nos transmiten... lo del agua, por ejemplo, surgió de uno de ellos y lo de atender a los barrios surgió de otro, no para que veas hasta qué punto un Consejo Escolar ahí cumple su función. Sí.

Tu relación con la Administración entendida la Administración como inspección, Servicio Provincial, Direcciones Generales...

D15: Pues están dos, dos partes, lo más cercano, inspección a través de la inspectora que tenemos de referencia y a través del servicio de inspección en general, muy cercano. Pero te puedo decir que en la mayoría de los centros de nuestra provincia es muy cercana la relación. No tiene nada que ver con Zaragoza, nada que ver. Zaragoza sois mucho más grandes, es más difícil, no, vale con la inspección muy bien, con el Servicio Provincial en general, también a lo cual favorece mucho el que yo como asesora de formación he trabajado mucho con el servicio provincial con las unidades de programa educativo, por lo tanto, muy bien. Ahí tenemos un punto a favor, el llevar ya tiempo trabajando, pero en general la disposición de servicio provincial de [nombre de la provincia] es muy cercana, muy bien. Con servicios generales, no. Y te voy a comentar por qué. Mira, servicios generales tienes siempre a puestos muy técnicos que ya sabes que son también nombrados un poco como por libre designación y que van cambiando. En este momento en lo que tiene que ver con el mundo de adultos, el equipo que llevaba siempre de trayectoria en dirección General de trabajo con adultos se marchó el año pasado, decidió en junio abandonar sus puestos, tanto la persona que encabezaba todo, como el que tenía de mano derecha, como la tercera, las tres personas más importantes de ese equipo se han marchado. Y ha venido un equipo nuevo. Hasta qué punto la administración es complicada [nombre], que el equipo nuevo está tan desbordado que ni nos está dando respuesta porque no... no está todavía preparado, ni encuentra momentos para establecer con nosotros. Han organizado jornadas, hemos estado en CPR, en el centro de profesores Juan de Lanuza y tal, pero no la relación hay con dirección, no está funcionando bien, pero no les echo la culpa a ellos, eh, es un momento de transición, acaban de incorporarse, se les come mucho la burocracia, yo sí que sé que se les come la burocracia con mayúsculas, de papeleo, de gestiones, entonces ahí no, ahí la... la relación, no están buena.

Estamos ya, acabando, queda ya muy poquito. Valora un poco los incentivos, los incentivos que tienes como directora, los incentivos económicos, el horario, la puntuación, aunque supongo que en tu caso la puntuación casi es lo de menos, pero bueno, los económicos, el horario, no sé...

D15: Vale mira pues... Eso... porque yo creo que incentivos [nombre] me ayudarás son esos tres, ¿no? Un poco el horario.



Esto es, que te reducen las horas de clase para que puedas dedicarlas a dirección. Y luego, pues el incentivo económico que, en tu caso, pues no sé, dependerá del número de aulas que tengas ¿no? Pues será una cantidad determinada. Básicamente es eso.

D15: Sí pues, mira si lo que decías tú y luego el reconocimiento a nivel de puntuación, que es cierto, yo he concursado varias veces y siempre ponía todos mis apartados y el que tenía siempre vacío era por equipo directivo, porque nunca había sido equipo directivo, vale, mira el incentivo que me parece más interesante es el incentivo de horario. De verdad a un director, déjale flexibilidad en el horario, ese, ese... horario de despacho que sabes que quieras que no te permite estar más flexible, yo puedo llegar por la mañana, una mañana y saber que hasta las 10 no me marcho al centro penitenciario. Por lo tanto, de 8 a 10 puedo redactar el informe, revisar el correo, hablar con inspección, pensar aquel problema que me ha transmitido un profesor de mi centro vale, ese es mejor incentivo. Me quejaría... vamos a ver voy a ser sincera, no me quejaré por horas yo en este momento y mira que mi centro no es muy grande tengo 9 horas de docencia directa con alumnado y el resto hasta 20, son de horario de despacho, de horario de dirección. Creo que es suficiente, creo que no las sé gestionar, pero creo que es suficiente y si me dijeras que te quiten las horas de atención directa al alumnado, horas de clase. No, necesita el director estar también con algún grupo y eso es importante. Me quita tiempo, sí, porque soy muy perfeccionista para mis clases. Le dedico mucho tiempo a preparar mis clases y es un tiempo que tengo que dedicar en mi casa porque yo ya sé que, en el horario de despacho, independientemente de que lo tenga puesto para eso o para otras funciones, siempre tengo que estar atendiendo al teléfono y contestando cosas. ¿Entonces, cuál es el beneficio que creo que hay que cuidar más? El horario que se pueda un poco ofertar a ese director, el horario que le permita combinar, que no se desprende del contacto con los alumnos, pero no es excesivo para que realmente pueda tener tiempo para las otras funciones. Vale, ese es el que más. La compensación económica no sabría decirte claro, es que cuanto es mucho o poco, estamos pasando un momento económico muy complicado. Realmente asumes mucha responsabilidad y ejerces muchas funciones para las que hemos dicho que, si estuviéramos bien preparados, necesitas una muy buena preparación, eh, vamos a ser sinceros, y cuando algo está bien reconocido económicamente parece que no, pero gana prestigio. Por eso un notario es tan importante o un médico lo tenemos aun en un pedestal. Vale, entonces sí es bueno que se contemple un reconocimiento económico, no le considero de tanta importancia porque a estas alturas de mi vida y tal es que ni siquiera sé cuánto me... pero bueno, lo que dices tú, el que esté contemplado no está mal, no es prioritario, mejor el horario, que cuiden el horario y luego lo de la puntuación, fíjate, para mí es el menos importante. A ver, el ser equipo directivo te dota de unas competencias y un bagaje que es excelente para cualquier desempeño de cualquier otro puesto que luego tú te vayas a otro centro como equipo directivo o sin ser equipo directivo. Pero como hay tantos puntos en los que no se recompensan ahí, formación, actualización, publicaciones participación en proyectos, bien tal y como está yo no lo modificaría. Que cuiden mucho el horario, que cuiden mucho el horario para que el docente, o sea, el director, no pierda su punto de vista docente, pero luego diga tengo tiempo, tengo tiempo para hablar contigo. Tengo tiempo para hablar con inspección, tengo tiempo para hablar con el ayuntamiento que hace tiempo que tenemos a varios profesores de convenio y no me ha hablado... no he hablado con el director de personal del ayuntamiento, que tengamos tiempo.

¿Se te ocurre algún otro incentivo que se podría establecer para favorecer una mayor disponibilidad de directores y directoras?



D15: No, no he pensado ninguno, me gustaría darle vueltas, pero así a bote pronto, no se me ocurre ninguno. Que buena pregunta. ¿qué otro incentivo se podría contemplar? Ajá. No lo sé. Fíjate, voy a ir un poco más allá, te acuerdas que hemos hablado de tener una idea de centro y poder tener un equipo que comparte ese proyecto de centro para luego hacer una buena función como equipo directivo. Tú, imagínate que el incentivo sería el poder como director con un buen proyecto delante, el poder tener la suficiente autonomía como para decidir con qué miembros del equipo, independientemente que estén contigo en ese claustro, es decir, que yo pueda decir, mira con esta persona que está en [nombre de una localidad] y con esta persona que está en Zaragoza, me entiendes, el poder decir de alguna manera, que ahora existirá como comisiones de servicio o alguna cosa así no el poder decidir el equipo y encima además ese equipo sé que sería un buen equipo para esta realidad educativa en concreto, yo creo qué tanta, tanta autonomía no hay. Lo que sí que hay, a veces yo sé de centros en los que el equipo directivo ha dicho, mira, me encantaría como jefe de estudios tal persona, porque tiene el perfil adecuado, cuadra con mi visión de centro, podría dar respuesta a nuestra realidad y a esa persona le conceden como una comisión ¿no? de servicios, aunque su destino esté en otro centro para acudir allí y formar parte de ese equipo. Pero tú imagínate ya hasta tal punto... claro que a lo mejor me van a decir que esto choca un poco con lo público y se parece más a una empresa privada donde tú tienes a un equipo que lo montas con quien quieres, y encima, además, a veces en los privados puedes incluso montar tu equipo docente y saber a qué te diriges, pero yo creo que el incentivo de decir coge a muy buenos directores, que se sepa que han sido muy buenos directores, han hecho una muy buena labor de gestión y que tengan capacidad de movilidad y de formar equipos para que puedan extender su buena labor en otros sitios. Sabes cuándo... tú te acuerdas de Richard Gere, aquel director inglés, que tenía un centro educativo en una parte de Inglaterra, era además precisamente cerca de Londres, en un barrio muy problemático, con mucho absentismo y muchos problemas. Lo pusieron de director, ya que el centro creció, vale, como director lo pusieron en otros centros, lo encargaron de formación de equipos directivos y crecía, crecía, crecía. Y luego, al final se convirtió en un gurú de estos de la comunicación porque realmente, al final les interesaba moverlo para que su mensaje... yo lo utilicé en alguna ponencia como discurso ¿no? Él hablaba del... pero ¿no? el que ponemos siempre, pero, pero, pero, que vale ya de peros, hay que empezar a actuar como directores y tal, vale. Entonces yo pensaba, yo querría estar cerca de un director de esos. Pues entonces dame autonomía para decir, mira este año, al que viene, me voy al cole, me voy a [nombre de localidad]. Yo conozco al director de [nombre de localidad], a [nombre] porque fue compañero mío en la Sierra de Albarracín, imagínate [nombre] cuando empezaba a trabajar. ¿Vale? y entonces me voy con [nombre]. Me voy con [nombre] a [nombre de localidad] y observo cómo funciona [localidad], ¿me entiendes? Y entonces cojo de su equipo directivo, que está [nombre], que está [otro nombre], tal, cojo aquellas estrategias que sé que pueden funcionar y pueden ser transferibles a otra realidad, me entiendes, o que yo puedo adaptar luego a mi realidad. Esa, esa flexibilidad, ese incentivo haría yo, es un incentivo de potenciar a los potentes y además hacerlos líderes de los otros equipos directivos que con una movilidad adecuada podrían aprender de ellos para llevárselo a su centro. Ese incentivo. Esto me dirán una Mira y Actúa, o ser centro observador, todas esas cosas.

Sí, pero podría ser una fórmula especial. Bueno yo te diría yo te diría él la entrevista está terminada te diría que hables con tu inspectora. Porque yo creo que precisamente en una de las entrevistas que hice, el director presentó proyecto y en el centro no tenía a nadie que quisiera ser jefe de estudios ni secretario. Él podía obligar incluso a alguno de ellos a que lo fueran, pero optó por traer a dos personas de fuera y se lo aceptaron.



D15: Muy bien, muy bien, muy bien.

De alguna manera esa posibilidad, esa posibilidad existe. Lo digo porque, bueno, pues te lo podrías plantear para el próximo curso.

D15: Sí que existe, ¿verdad? Gracias. Sí, sí, sí, sí, sí, sí.

Bueno, pues ya digo, hemos terminado. Ha sido, ha sido un enorme placer, de verdad escucharte.

D15: Muy bien. Hola, me encanta [nombre]. Lo digo porque va a quedar... pero me ha encantado, me has hecho pensar, me encanta, me encanta esto del poder darle vueltas. O sea que seguimos en contacto. Yo siempre digo...



Entrevista 16. Directora de un Centro Público de Educación de Personas Adultas. Experiencia: segundo curso en la dirección con nombramiento extraordinario. Número de alumnado del centro: en torno a 1.000. Cuatro localidades. Docentes: 15. Entrevista online el 7 de diciembre de 2022. D16/M/CPEPA/U

El número de profesores un poco por hacernos una idea que no es lo mismo un centro, por ejemplo, rural pequeñito que un centro más grande ¿no? siempre la complejidad... ¿Cuántos alumnos tenéis matriculados?

D16: Pues en el centro de manera anual en torno a 1.000. Como las enseñanzas son cuatrimestrales, en estos momentos tenemos 613 matrículas, 520 alumnos más o menos. En enero es la segunda tanda de cursos cuatrimestrales, lo que pasa es que algunos son anuales.

Vale, vale, vale. ¿Lo habitual es que se vuelvan a matricular otro número muy elevado?

D16: La tónica todos los años, excepto cuando el COVID... unos 900 casi 1000.

¿Y docentes?

D16: De plantilla orgánica 13, de cupo 15. De tres cuerpos: maestros y maestras, profesores técnicos de FP y de Secundaria.

Vale. Y tú ¿llevas en el puesto de dirección desde...?

D16: Pues en dirección desde el 1 de enero del 2020 porque se jubiló la persona anterior.

¿Y presentaste proyecto?

D16: No, ese, como fue el año del COVID, de enero a junio fue porque yo había estado en la jefatura y entonces inspección dijo que tenía que asumir yo la dirección al jubilarse director, luego tocó el confinamiento y entonces nos renovaron a todo Aragón, a todos los directores que estábamos en activo un año. El 2020-2021 extraordinario. Luego sí que presenté proyecto.

O sea, que tendrías proyecto hasta dentro... ¿este es oficialmente tu primer año?

D16: Segundo, segundo curso.

Vale, vale. ¿Qué razones o qué circunstancias te llevaron a optar por la dirección? Entiendo que con la jubilación de tu compañero la inspección te señaló con el dedo, pero entiendo también que la aceptación...

D16: Creo que es un poco militancia con la escuela pública. No me disgusta la tarea, pero me vino demasiado pronto, porque yo llevaba poco tiempo en el centro y ahora llevo seis años, casi tres como directora.

Entiendo además que este es un centro complejo ¿no? Que hay que conocer a fondo para...

D16: Hay que saber, sobre todo mucha normativa, claro. Yo al ser la orientadora esa parte la tengo más fácil. La tenía más sencillo de asimilar toda la parte esa. Esa parte la tengo más sencilla por el perfil. Pero bueno, no me disgusta, quizá me vino demasiado pronto, hubiera estado mejor terminar de asentarme y luego haberla cogido, pero bueno. En mi caso: militancia.



Perfecto. Cuando presentaste el proyecto de dirección, ¿realmente te pareció un documento útil? El proyecto ¿es un documento que solamente es para presentarte y que se te nombre o realmente es un documento que te permite después trabajar o planificar?

D16: Yo creo que a lo mejor algunas partes sí, las que son más de planificación a cuatro años, por ejemplo, la formación del profesorado o los planes de innovación, proyectos, programas educativos... Esa parte quizás sí. Y luego como en todo documento, hay partes que... bueno, hay que ponerlo, pero realmente no aporta mucho. No te sabría decir exactamente qué apartado.

Lo que sí que me interesaría es qué temas priorizaste en el proyecto.

D16: Todo el tema social, lo tengo clarísimo. Sí, porque estoy convencida de que los Centros de Personas Adultas tienen una función social que es innegociable y que no se puede diluir en la burocracia, en la normativa... no. Somos un centro social y tenemos que seguir siéndolo. Tenemos que tener una visión muy social de la educación en cualquier enseñanza que impartimos. Y para mí, esa era la piedra angular y convencida de esto, la piedra angular también era dar continuidad a todo lo que los maestros que iniciaron los centros de personas adultas hicieron, que no cayera en saco roto. Porque aquí hubo una plantilla de un grupo de ocho o nueve personas que estuvieron juntas trabajando, levantando este centro, lo mismo con los otros, y al haber semejante estabilidad de plantillas que permitía planificar de verdad en serio... Pues toda esa generación se ha jubilado en tres años, toda, toda. Creo que queda una persona en Aragón o dos. O sea, de aquella época, de los maestros del 84. Y yo eso sí que lo quería mantener.

Y las nuevas generaciones ¿vienen con esa misma... digamos actitud?

D16: No, no, no. Hay personas que sí. Pero si te soy sincera, no, y eso es lo que pretendo: convencerles de la necesidad social.

Cuando dices de priorizar lo social, ¿en qué aspectos? ¿qué te gustaría en estos cuatro años que mejorara, que cambiara...?

D16: Primero, no sé... que se mantuviera todo lo que ha habido hasta ahora. Porque yo creo que se habían hecho las cosas con buen criterio. Mantener eso y reforzar toda la red social que tenemos con todo lo que está llegando y están llegando un montón de personas de solicitantes de protección internacional. O con los Centros Sociolaborales, también tenemos una labor muy de cooperación, muchos chavales llegan a la Formación Profesional Básica derivados de los Centros Sociolaborales. Y otros muchos, este año no se ha dado la circunstancia, pero el año pasado segundo de FPB, eran prácticamente todos solicitantes de protección internacional, gente de 40 años, de 51, de 28... La atención a la diversidad tiene que tener ese... esa función social, por ejemplo, aquí los horarios de la Secundaria en el primer cuatrimestre, si Matemáticas en tercero se da a primera hora de la tarde, en el segundo cuatrimestre será al final de la tarde, se invierten los horarios ¿por qué? Porque lo que se pretende es que una persona adulta con dificultades por cuestión laboral, de hijos o de lo que sea, en un año pueda hacer un curso por lo menos. Si tiene que salir a las ocho de la tarde para coger el autobús para ir a la fábrica porque entra de noche, que al menos en un curso pueda sacarse... Y eso se facilita solamente con un cambio de horario, priorizamos esa función social que tiene.

E: Entendido sí, sí, sí. Sí, entiendo que la organización también tiene que estar al servicio de esa función social. ¿Tenías jefe de estudios y secretario? Tenías un equipo, digámoslo así, que eso siempre creo que es importante.



D16: Sí, sí. Además, cada uno de un cuerpo para que esté representado todo. El secretario es profesor técnico de FP, el jefe de estudios es maestro de Primaria y yo, que soy de Secundaria.

Hablamos de formación para la dirección. ¿Hiciste el curso de formación?

D16: Hice el de actualización de 60 horas porque ya había sido jefa de estudios en el instituto de [nombre de localidad].

Vale y cómo valoras la formación que recibiste, crees que fue útil, ¿encajaba con tus necesidades?

D16: ¿Sabes que no me acuerdo? No me acuerdo... No me acuerdo muy bien del curso.

¿Y sabes con qué percepción saliste en ese momento?

D16: Pues había cosas que desde luego aprendí, otras más de normativa, de legislación... bueno que a lo mejor sí que clarificas algo.

Aunque no te acuerdes, ¿crees que es conveniente hacer un curso de formación?

D16: Sí, sí. Sí que creo que es importante porque hay muchas cosas.

Vale. Valora un poco la experiencia de estos dos años y pico que llevas de directora. ¿Cómo ha sido? Ha sido duro, llevadero, te has sentido cómoda...

D16: A ver, al principio fue muy duro, pero es que me tocó el 1 de enero de 2020 y el 14 de marzo, confinamiento.

¿Te cayó por sorpresa el nombramiento o ya lo tenías hablado con los compañeros?

D16: No, no, no.

¿Había una continuidad?

D16: Sí, sí, sí. Lo que pasa que claro, la dirección... el 14 de marzo se decretó el estado de alarma y aquello fue una locura.

¿Cómo afrontasteis eso?

D16: Eso sí que no se me olvida. El jueves que Lambán dio una rueda de prensa, el viernes que se dijo, nos quedamos el equipo directivo para intentar reorganizar, pensando que iba a ser 48 horas. Nos llamó un compañero diciendo "iros porque acaban de decir en la radio que mañana hay conferencia del presidente del Gobierno y posiblemente...". Vinimos el lunes y llamé al anterior director y le dije: "¿qué hago?". Y me dijo que me cogiera el ordenador de dirección y me lo llevase a casa, "ahí tienes todo, pase lo que pase ahí tienes los últimos 14 años del centro". Y es lo que hice, instalé el despacho de dirección en mi casa.

¿Y mantuvisteis actividad con el alumnado?

D16: Sí

Todo online, entiendo.



D16: Todo online con los grupos que se podía hacer online y con los que no por las cuestiones de idioma, alfabetización, falta de dispositivos... Con esos se hizo mucho acompañamiento emocional por teléfono. A parte de los profesores, yo me llevé además del ordenador de dirección, el móvil del centro y recibía llamadas de los alumnos a todas horas.

Entiendo que después de esa experiencia ya la cosa sería rodada, que la normalidad sería mucho más fácil.

D16: Sí, ya sí. Fue muy duro, el tema del COVID fue muy duro.

¿Notas que has tenido autonomía para tomar las decisiones importantes? Autonomía de centro. Quiero decir... o hay una gran dependencia para tomar decisiones, pues no sé... de otras instancias que puede ser la inspección o el Servicio Provincial...

D16: Pues a ver, en algunos temas sí, en otros no. He de decir que con la inspección muy bien, con las inspectoras de referencia de estos dos años y pico ha ido todo muy bien, si te digo lo contrario, miento. Con las personas concretas. Con la inspección como institución, pues eso ya es otra cosa, ya es la dinámica de todos los centros. Yo veo lo que me pasa a mí y otros ven lo que les pasa a ellos. No se ha sustituido las horas de mayores de 55, nos deben las horas del Plan de Innovación, nos deben las horas de los skills... Estamos hablando de medio profesor, que en un centro de quince es muchísimo medio profesor.

Y a la hora del reconocimiento, ¿te sientes valorada, reconocida por tu trabajo?

D16: Sí, yo creo que sí.

En todos los ámbitos: tus compañeros, la Administración, el alumnado, las familias...

D16: Yo creo que sí. Yo creo que sí. A ver, puede haber algún conflicto, discrepancia... por supuesto, pero no me siento menos valorada. Yo creo que se reconoce la labor que se intenta hacer, con aciertos y con pocos aciertos, que de todo hay, pero me siento bien.

¿Crees que en tu desempeño de directora tienes mucha tarea burocrática?

D16: Sí, sí. Creo que en general en educación nos gustan mucho los papelitos y algunos papelitos son importantes y necesarios y otros no entiendo para qué. El papelito que hay que hacer todos los meses de las cinco horas de cómputo mensual, cuando entregamos el parte de faltas del profesorado, por ejemplo, tampoco me cuesta mucho hacerlo, pero ¿qué sentido tiene? ¡Si todos hacemos 40.000 horas de más! Y tampoco es real, yo no sé si ha hecho tres horas de formación o 150. Pues eso por ejemplo me parece un absurdo. Que aquí como es un centro pequeño tampoco lleva mucho tiempo, pero si estuviera en un centro grande, sí que lleva. Todos los documentos institucionales entiendo que tienen que estar, pero con tanto cambio normativo... Aún no hemos terminado de aprobar el Proyecto Curricular que el currículum es del 2019 y ya tenemos uno nuevo. No sé yo si es muy necesario. Y así con muchas cosas. Es hacer documentos que yo creo que tampoco ayudan a la práctica docente, que hay una normativa que hay que cumplir todos y punto, pero la adaptación a la realidad de cada centro igual no hace falta documentos de 30, 40 u 80 mil páginas que es lo que acabamos haciendo todos. Entonces eso es mucha carga.

¿Y eso quien lo elabora, el equipo directivo...? ¿Se trabaja con todo el claustro...?



D16: Pues a ver, en teoría... la teoría dice que tiene que ser algo consensuado en los equipos, en los claustros. ¿La realidad? Pues aquí y en todos los centros lo hace el equipo y luego lo presentas, se aprueba o no y ya está, con aportaciones, pero lo que es escribir, el texto inicial y así, el equipo directivo.

Bueno, como sabes últimamente se habla mucho del liderazgo educativo como una de las funciones fundamentales del director o de la directora. ¿Quién toma las decisiones? ¿En qué ámbito se toman?

D16: A ver, aquí el claustro y la CCP está fundido en un mismo órgano. Todo lo que son decisiones importantes, por ejemplo, impartir primero de la ESO anual o cuatrimestral, eso se decide ahí porque afecta a la organización de todo el centro. Cosas más domésticas, se hacen en el equipo directivo. Funcionamos también, en lugar de departamentos didácticos, por equipos docentes, que nos parecen mucho más operativos. Está el equipo didáctico de FPB, el equipo didáctico de la ESO y el equipo didáctico de iniciales que sería el resto. Entonces, de la marcha diaria, más una cuestión pedagógica de estilos... eso se habla en los equipos docentes y cuestiones domésticas dirección.

¿Qué cualidades crees que debe tener un... una directora? Pues a la hora de gestionar, sobre todo las relaciones humanas... me refiero tanto a compañeros como alumnado.

D16: Pues como he estado en más centros y he visto directores que no me han gustado nada, te puedo decir lo que creo que nunca habría que ser y de lo que yo intento pues alejarme. Lo que nunca tiene que ser es una persona autoritaria, yo lo tengo clarísimo, porque es lo más contrario a poder ser un líder natural. Si eres autoritario, impondrás miedo a la persona, pero no vas a liderar nada en la vida. Creo que hay que ser, pues una persona democrática, obviamente. Deberíamos de tener todos los valores... que nos creamos la inclusión de verdad. Pero de verdad, de verdad, no porque lo dice la norma. Creo que hay que tener habilidades sociales. Intentar evitar conflictos, que se pueden anticipar, porque tú observas y ves, y puedes anticipar esos conflictos. Hay otros que no se pueden evitar, pero bueno, si no se pueden evitar, también se puede mediar para que no vaya a más ese conflicto. No tanto a lo mejor, porque esto es un centro pequeño, no tanto a lo mejor entre compañeros, sino a lo mejor conflictos o discrepancias o malos entendidos, que suelen ser más, malos entendidos, entre alumnado y profesorado. Porque aquí es que es muy complicado mantener la autoridad moral de soy el profe y todo el alumno tenemos la misma edad o soy más joven que el alumno y entonces el mantener ahí... Eso es complicado, a veces para los alumnos y a veces para los profes. Creo que aquí tienen la confianza de cuando pasan cosas así, de poder acudir al equipo directivo.

¿Cómo es tu relación en general con los compañeros y con el alumnado? ¿Tienes mucha relación?

D16: Muchísima.

¿Tienes muchas horas de clase?

D16: No, yo no tengo horas de clase. Tenía cuando entré como orientadora. Sí, tenía 12 horas de clase y de orientación. Aun estuve esos seis primeros meses... que no estaba pensado que fuera yo la directora y al final acabó siendo... Estuve como orientadora, la profe de Sociales y la directora. Luego ya no, yo le dije a la inspección que si seguía ese ritmo iba a caer enferma porque no puedo hacer el trabajo de tres personas. Y entonces ahora estoy, digamos, mitad de jornada de dirección, mitad de jornada de orientación. Entonces por como soy y por mi labor de



orientadora tengo muchísimo, muchísima, muchísima relación con el alumnado porque es lo que me gusta. Entonces lo priorizo, si yo estoy aquí, me da igual que sea de mañana, que de tarde, pero viene un alumno o viene un ciudadano por algo... es que eso me puede. Prefiero atender a una persona que hacer un papel para la inspección, voy a hacer ese papel en mi casa. Entonces sí, tengo mucha relación con el alumnado.

Y entiendo que además muy buena, claro.

D16: Sí.

No tenéis otros profesionales aquí ¿no? No hay auxiliar administrativo...

D16: No, solo conserjería y profesorado. Conserjería que son PAS laboral, administrativos no hay y la empresa de limpieza la pagamos con nuestros propios recursos porque el Ayuntamiento no se hace cargo. Es un problema que tenemos los centros de Adultos de la ciudad de Zaragoza, porque la ciudad de Teruel asume financiación y la ciudad de Huesca también, pero la ciudad de Zaragoza no asume nada. Cedió en su día la utilización de los espacios, pero pagamos hasta el agua.

Entiendo que el conserje también es...

D16: Es de DGA. Y la empresa de limpieza la pagamos nosotros. Nosotros tenemos 30.000 míseros euros. 15.000 es para la empresa externa de limpieza...

¿Y la relación con la Administración? Entendiendo Administración por... vamos a poner escaiones: inspección, Servicio Provincial, Unidad de Programas, direcciones generales...

D16: Pues aquí, como como en lo que hablábamos antes de la inspección, en lo humano, personalizando en personas concretas, pues he de decir que muy bien. Hay una [nombre] en el negociado de alumnos que es para comérsela a besos, o sea, no se puede ser más resolutiva en esta vida. Las inspectoras que hemos tenido de verdad que fenomenal. En la UP llamas y resuelves. En lo concreto de personas, con nombres y apellidos, muy bien. Si hablamos de las entidades, que no sabes con quién estás hablando, es diferente. Es muy diferente, pero bueno, en el fondo ocurre en todas las empresas.

Bueno, pero no es poco que digas que encuentras personas resolutivas, que eso ayuda muchísimo ¿no? Hablamos ahora de aspectos facilitadores, es decir, las compensaciones que tienes tú como directora.

D16: No compensa. Solo compensa emocionalmente. No compensa, no compensa... a ver. El complemento de dirección de este centro son 300 euros brutos, pero es que el de mis compañeros que curran como yo, no sé si llega a 160 euros brutos, secretaría y jefatura de estudios. Me parece una auténtica miseria. Es que está descompensado, pero es que no hay proporcionalidad. No es posible que un jefe de departamento cobre prácticamente lo mismo que un jefe de estudios, es que ni por asomo... Un jefe de departamento aquí cobra igual que en un instituto y ni por asomo es la implicación, las horas... porque metemos un montón de horas fuera de las horas nuestras. Yo tengo claro que los cargos son cargas y si hay que apechugar y quedarse hasta las tantas, pues nos quedamos hasta las tantas, pues es que esto es voluntario. Pero si te comprometes, te comprometes, Que habrá algún día que echaré el freno, también es verdad. Pero está muy desproporcionado, está muy desproporcionado, de verdad.



¿Tú crees que esa desproporción económica es la que no está ayudando a que la gente se presente?

D16: No, tampoco. Se favorecería, pero... Es que yo creo que nadie debería meterse en esto por dinero. Sería una perversión del sistema, que pueda darse.

Si no hay un buen incentivo, entiendo que a lo mejor algunas personas que a lo mejor podrían presentarse porque les gustaría igual dicen “no mira, tengo otras obligaciones, no me comprometo tanto porque encima la compensación es pequeña”.

D16: En general a los profes no les gusta asumir cualquiera de los roles de un equipo directivo. En general la gente que conozco rehúye de esa responsabilidad.

¿Y por qué? ¿Por qué crees que es?

D16: Pues, por un lado, aunque no se reconozca, muchas veces los claustros son conscientes de que es muy esclavo y que te llevas muchos marrones a casa. Te llevas muchos marrones, o sea, yo aquí lo llevo mejor porque es más fácil, más intenso, pero más fácil. Pero cuando estuve de jefa de estudios en un instituto mucho más grande, con muchos más problemas, yo ahí tenía unos problemas de ansiedad muy, muy, muy importantes. Jamás dejé de ir a trabajar, pero todo mi entorno me estaba diciendo que estaba cayendo enferma y eso lo veían todos, pero también mis compañeros y yo no era una excepción. Hay muchísimas personas en equipos directivos, no sé si será similar, coles e institutos, yo puedo hablar de institutos con problemas de ansiedad muy serios en los miembros de los equipos directivos.

¿Y cómo se podría solucionar eso? Es decir, reducir el grado de tensión o de ansiedad en los miembros de los equipos, porque entiendo que no debería ser así.

D16: Pero es... Yo conozco a mucha gente con problemas serios de ansiedad que nunca habían tenido, hasta estar hasta estar. Creo que en algunos sitios se podría revisar las horas lectivas que se imparte. Creo que, en algunos sitios, son centros complejos en sí mismos, no depende tanto de un número, sino, a lo mejor hay una complejidad social distinta que requiere... A lo mejor podría ser más personal, no lo sé. También es verdad que, aquí no tanto, pero en otros centros sí que de alguna manera se es la cara más inmediata de la Administración. Hay claustros a veces que son muy desagradables y que equipos directivos han tenido que escuchar cosas que no les compete ni tan siquiera, pero sí que es verdad que un poco es la correa de transmisión y las quejas van directamente al que tengo más cercano cuando no tienes absolutamente ningún tipo de responsabilidad, ni de autonomía ni de nada. Y esos momentos complicados puede ser muy duro.

¿Qué aspectos crees que podrían facilitar la tarea? No sé, por aquello de que como lo que intentamos es hacer propuestas a la Administración para que la situación mejore, pues no sé si se te ocurre alguna idea que podría mejorar.

D16: Pues sí, por ejemplo, podrían dotar de más dinero a los centros porque eso condiciona mucho. Es que eso condiciona mucho, nosotros llevamos tres años para poder comprar cuatro ordenadores. Tres años ahorrando para poder comprar cuatro ordenadores. Es que es lamentable. El año pasado tuvimos que quitar la calefacción en marzo porque no podíamos pagar. Lo comuniqué a la inspección, mandé fotocopias también de la luz, del gas y a prevención de riesgos laborales diciendo: “Lamento mucho comunicar que me veo obligada a quitar la calefacción



siendo plenamente consciente de estar incumpliendo las temperaturas mínimas de confort térmico según prevención de riesgos laborales. Espero indicaciones". Jamás hubo respuesta. Y ahora ya veremos qué hacemos con la calefacción y se van a enfadar conmigo porque van a tener frío, pero es que con 15.000 euros... quitando la empresa de limpieza, 15.000 euros no dan para desfibriladores, fotocopias, luz, gas, agua, folios, algún libro que piden los profes... Es que se nos descuajeringan las cuentas y eso es muy lamentable, es muy lamentable.

¿Alguna cosa más que se te ocurra?

D16: Sí, me encantaría que la Administración cumpliera la normativa, ya que estamos en el 2022, 40 aniversario de la LISMI, me encantaría que cumpliera una ley tan longeva la propia Administración. Este centro no puede tener más barreras arquitectónicas. Y es una pena porque estamos así los cinco centros de adultos. Es que... exámenes de Aula Mentor los tenemos que hacer aquí abajo, en la planta calle, y cruzar los dedos para que no tengan que ir al servicio porque no hay servicio en la planta calle. Y claro, somos un centro gestor de pruebas libres y a mí se me cae la cara de vergüenza, es que se me cae la cara de vergüenza. Tampoco tenemos ascensor y tenemos población muy mayor que se las ve y se las desea para subir las escaleras. Hemos tenido alumnos, todos los años hay cuatro o cinco piernas rotas, pues que han tenido un accidente, operaciones... Intentan venir a clase y hay veces que vienen y hay veces que te dicen que no pueden subir. Y a mí se me cae la cara de vergüenza, pero de verdad.



Entrevista 17. Director de un Instituto de Enseñanza Secundaria. Experiencia: 7 años. Número de alumnado del centro: 500. Docentes: entre 70 y 80. Entrevista online el 7 de diciembre de 2022. D17/H/IES/U

En primer lugar, por situarnos un poquito... tu centro, ¿cuánto alumnado tiene? ¿cuántos profesores? Por conocer un poco sus dimensiones, aproximadamente...

D17: Es el centro más pequeño de [*nombre de ciudad*], en torno a 500 alumnos y entre 70 y 80 profesores.

Perfecto ¿Llevas mucho tiempo en la dirección?

D17: Este es mi séptimo año.

Tú séptimo año... ¿en las dos ocasiones presentaste proyecto?

D17: Sí, el primero fue proyecto y el segundo, pues la renovación, pues con todo el trámite que hay que hacer.

Vale perfecto, pues venga, empezamos. Cuéntame un poco ¿Cuáles son las razones o las circunstancias que te llevaron a presentarte para el puesto de director?

D17: Bueno, pues a ver, hay, yo creo que hay al menos una doble o triple motivación. La primera, pues es el... la promoción en tu trabajo, quiero decir que es el equipo directivo, formar parte de un equipo directivo, para mí es promocionar en el trabajo, pues un ascenso y bueno pues... A mí, por qué no decirlo, me interesa un ascenso en mi trabajo. El segundo motivo es económico, nadie, nadie debe, en fin, no, no podemos mirar hacia otro lado y ser conscientes de que, bueno, comporta un dinero. Pues... que, en ciertas circunstancias de la vida, si tienes hijos estudiando fuera o para afrontar ciertas cuestiones, pues hoy es un incentivo. Pero la mayor motivación, y esto la gente no se lo cree, era no aburrirme. Lo digo así de claro no aburrirme, al revés, de tener... tener una motivación diaria para ir al centro educativo. Yo soy de Latín y Griego y, bueno, pues comparemos Sísifo, el mito de Sísifo con la piedra que la lleva hasta el borde y vuelve a caer, hombre, tengo ya cierta edad, me gusta mucho mi profesión, pero al final de cuentas, pues es siempre lo mismo. Cuando a los alumnos los lanzas, que tienen cierto conocimiento, pues ya abandonan el sistema educativo y vuelta a empezar. Y te aseguro que en los siete años que llevo de director no me he aburrido ni un solo día, entonces, ese es el objetivo fundamental. No me he aburrido, estoy encantado de estar ejerciendo esta función con sus más y sus menos, evidentemente, pero ese objetivo que era tener un plus de... no sé...

Un estímulo

D17: Efectivamente, un estímulo ahí le has dado, pues lo he conseguido y creo que es importante. Para mí al menos lo fue, más que los otros dos motivos que he dicho.

Perfecto, bueno, acabamos de decir que presentaste proyecto ¿Consideras que el proyecto de dirección es un documento útil? ¿Te ha servido a lo largo de estos años o simplemente digamos es un mero trámite para superar la selección?



D17: Pues mira, yo no sé si soy raro o no, no lo sé porque estas cosas no se hablan mucho entre los compañeros, pero para mí la documentación institucional es el eje del centro. Así lo entendía desde el principio. Es más, en mi despacho tengo aquí la PGA, la Programación General Anual, los Proyectos Curriculares, el de la ESO, el de Bachillerato, el Proyecto Educativo y eso es lo que guía con su origen, el Proyecto de Dirección y en el segundo caso en el de renovación, es lo que guía mi actuación y son las líneas, ese diario que tú tienes que hacer para conseguir los objetivos que te has marcado. Para mí, la documentación institucional, que entiendo que un Proyecto de Dirección también lo es, no es papel mojado, o sea, es la guía que hace que yo sepa por dónde tengo que... que ir. Porque eso es lo que me planteé desde un principio.

Perfecto ¿y cuáles eran los objetivos que tú señalabas como más importantes? ¿En qué ámbitos, digamos, te querías introducir? ¿cambios o mejoras?

D17: Bueno, a ver, cada centro tiene sus peculiaridades y nosotros, o yo, al menos, mejor dicho, en lo que es la renovación, planteo cuatro ejes. Uno es el de la convivencia, pues bueno, cada centro apuesta por el modelo que quiere. Nosotros apostamos por la mediación y por todas las ramificaciones que eso conlleva. Hay un segundo eje importantísimo en nuestro centro que es la atención a la diversidad. Hay un tercer eje que es importantísimo también que es la participación de la comunidad educativa, pero en la que yo introduzco, lo que pasa es que la pandemia nos ha cortado un poquito, introduzco allí también una parte activa de las familias y de los alumnos. No solo se debe evaluar y ese es el cuarto eje, la evaluación y la autoevaluación. No solo nos debemos evaluar los docentes, sino que hay que evaluarse también los alumnos y las familias. Nos quedamos allí. Nosotros tenemos muy pautados en proyectos curriculares, en la evaluación de los docentes, la autoevaluación y la heteroevaluación y vamos a ver un proyecto piloto que era el tema de los deberes, de las tareas escolares, porque ahí sí que queríamos introducir, pues bueno que las familias y los alumnos se retrataran en las horas que dedican al día, cuál es la implicación de las familias en el seguimiento de y ahí llegó la pandemia. Vale, entonces ahí se cortó y entonces, pues evidentemente estaba desenfocado lo que eran las tareas escolares con lo que vivimos en aquellos momentos. Y este curso, a ver si lo podemos retomar con el documento base que teníamos. Esos cuatro ejes son los que mueven y siguen moviendo, pues la línea de mi equipo directivo y la mía y la del centro, por consiguiente.

Ahora que hablas del equipo directivo, ¿has contado siempre con un equipo, con jefatura, con secretaría, siempre digamos, personas que has elegido o has podido elegir?

D17: Es complicada la composición de los equipos directivos, es complicada... ¿Por qué? Pues porque en mi claustro tengo la fortuna que el mayor activo de mi centro es el buen ambiente que hay en el claustro, el compromiso de mis compañeros docentes. O sea, vamos a una, de verdad lo digo. Y siempre he pensado que el mayor activo y lo que más debe proteger un director es que la convivencia en el centro y el sentimiento de comunidad docente sea importante. En ese sentido todo el mundo te apoya, pero a la hora de asumir responsabilidades no todo el mundo te apoya. Es decir, que es difícil encontrar a alguien que se moje porque, pues porque claro, cuando tú tienes, por ejemplo, los días de libre disposición y tienes que negarlos o concederlos en función de ciertos parámetros. Pues al final, pues no todos conseguimos lo que queremos y tal. ¿Mi experiencia? Pues, tuve una fortuna que es que del anterior equipo directivo continuaron dos el primer año para hacer la transición, ya renové, traje en comisión de servicios a una persona que fue importante para el centro en la jefatura de estudios y pues por motivos que no vienen al caso, pues este año este séptimo he cambiado también jefatura. Creo que el director tiene que ser director y en ese sentido es complicado, a veces, tener gente que te eche



una mano. Pero bueno, también entiendo que en el momento decisivo pues también, en mi claustro al menos, la gente ha dado un paso adelante y se han lanzado a esta aventura, sí.

¿Háblame ahora de tu formación específica como director, supongo que hiciste el curso de formación?

D17: A ver, formación específica, yo creo que no lo hice porque no estaba obligado a hacerlo. Cuando presenté... porque ya había estado dos años de jefe de estudios en otro centro de la provincia, de jefe de estudios adjunto. Y sí que tengo que decir que luego para conseguir el... cómo se llaman las competencias o este curso que te acredita, sí que hice el curso.

El de 60 horas, perdona...

D17: Eso es, eso es, y entonces ahí sí que tengo que hacer una crítica. Quiero decir que la formación para formar parte... para la acreditación de conocimientos, para ser director no me satisface en absoluto. Tiene que ser mucho más práctica. Es lo mismo que la formación, pues pedagógica, para los futuros profesores no se ha dado un giro hacia allí. Es verdad que ya se hacen prácticas en los centros, no tiene nada que ver con lo que yo hice en su día, el CAP antiguo, se ha ido en esa línea, pero en la formación, en la que yo recibí, en el curso de 60 horas... sinceramente, poco me valió, lo digo así de claro.

Te estoy perdiendo, si no te importa, ¿puedes repetir lo último que has dicho?

D17: Estaba, estaba comentando lo de la parte práctica, no he dicho nada más. Lo de la parte práctica que debería haber tenido la formación algo más, pues, por ejemplo, gestión de horarios, aplicaciones de gestión, de negociación de cupos, fíjate lo que te estoy diciendo. No sé, cuestiones... partes de faltas, cuestiones más prácticas. Porque bueno, la teoría sobre liderazgo, sobre trabajo en equipo está muy bien, pero al final está muy desenfocado. Lo que necesita un director cuando, cuando estamos en el mes de julio es saber cómo va a organizar su centro en función de su proyecto educativo, de su PGA, desde su programa de su proyecto y dirección. ¿Qué es lo que quiero hacer con el centro? ¿Qué recursos tengo? ¿Cómo me organizo? Todo eso tiene que ver con horarios, tiene que ver con personal, tiene que ver con estrategias, vuelvo a lo mismo, con documentación institucional que sea productiva, unos proyectos curriculares que te digan cuando promociona, cuando titula... En estas circunstancias ¿cómo se hacen los planes de refuerzo? Pues hombre, sería mejor hacerlo así... ¿cuándo hay que hacer la evaluación inicial? Pues cuanto antes. En fin, cosas que marcan y de qué manera el curso.

Sí, sí, entendido... valórame cómo ha sido tu experiencia durante todos estos años... ¿Es una experiencia gratificante? ¿realmente te has sentido a gusto? ¿Se han acumulado los problemas? no sé...

D17: A ver, es como un Dragon Khan, es una montaña rusa de emociones. Yo creo que ha habido un elemento distorsionador que ahora mismo me hace tener, pues una visión no excesivamente buena de la labor, me explico. La primera etapa, de los primeros cuatro años de mi gestión como director, pues el primero y segundo año te sitúas, tercero y cuarto es cuando empiezas a coger impulso y entonces te coge la pandemia. La pandemia ha sido para mí un desastre organizativo por parte de la Administración. Así de claro lo digo. Porque han fiado a la autonomía de los centros muchas decisiones que, por los motivos que sea, no se atrevieron a tomar por el Departamento y lo dejaban en manos de los directores, de una forma bastante flexible que hacía que unos centros lo hicieran de una manera... Me estoy refiriendo a la atención a los alumnos en pandemia, o sea, en confinamiento. Luego, la semipresencialidad... entonces era complicado de



gestionar, entonces hay un paréntesis allí que claro... Ha ralentizado mi labor y nos ha agotado. Esto es una evidencia a todos los docentes y a los equipos directivos más, que nos tuvimos que enfrentar a una situación... Ya te digo, con normas excesivamente interpretables y luego pues sin recursos técnicos, en el sentido que nos tuvimos que digitalizar sí o sí en una semana. Entonces, la labor, ahora mismo, digamos que volvemos a retomar la normalidad, pero claro, con un paréntesis que ha habido ahí que te ha dejado, a mí al menos, una sensación de abandono por parte de la Administración. Así de claro lo digo.

Has nombrado el tema de la autonomía, ¿realmente has sentido que tenías autonomía para tomar las decisiones importantes?

D17: Me río porque la autonomía nos la dejaron para tomar las decisiones que no se atreven a tomar los responsables superiores. Porque a mí no me dan autonomía para organizar, por ejemplo, el personal de mi centro que es un tema también delicado, lo entiendo, pero por ejemplo las instrucciones de organización y funcionamiento de los centros son, vamos, están anquilosadas, antiguas y caducas. ¿Así quieren autonomía de gestión? Que nos den bolsas de horas para gestionar los programas o todas aquellas líneas de trabajo que queramos. Autonomía te repito para aquello que la Administración no le ha interesado cerrar porque no se ha atrevido a hacerlo. Lo que no puede ser, es que los criterios de titulación sean distintos en mi centro que en el centro que está lindando con el mío. Ahí la autonomía nos la da la Administración ¿no? Pues tendría que haberse mojado y haber hecho, pues se promociona o se titula con dos, tres, con cinco, siete... Yo con eso ni entro ni salgo... lo que tengo, mi criterio, evidentemente, pero que no lo pueden dejar a la decisión del equipo docente o a lo que el Proyecto Curricular de cada centro diga. Porque entonces entramos en una situación de, en fin, de agravios comparativos que se pueden generar con los alumnos de una misma ciudad, que yo esa autonomía no la quiero. Y cuando hemos querido autonomía, pues yo qué sé de horarios o decir, pues mire usted, no tengo tiempo suficiente para empezar el curso en la fecha que usted me marca, porque es el ocho de septiembre y aquí se ha incorporado el personal, pues tardíamente, para eso no hay autonomía. Quiero decir que autonomía ya te digo que para aquello que ellos no quieren fijar, por los motivos que sean, para eso sí para lo demás no he tenido autonomía alguna.

Bien. Por otra parte, ¿te sientes valorado, te sientes reconocido en tu puesto? Entiendo por toda la comunidad educativa o por parte de ella.

D17: Bueno, yo estoy contento en el desarrollo, de mi trabajo, porque tengo, creo, un trato de cordialidad y, no digo de amistad, pero buenas sensaciones con todo el claustro y también con las familias y con los alumnos. Para mí, ese el reconocimiento, no aspiro a más. O sea, que la gente vea que tienes un trabajo, que es coherente, que te dedicas, que es tu pasión, que lo intentas hacer lo mejor posible, con sus errores o no. Para mí ese es el reconocimiento. No aspiro a más.

¿Qué peso tienen en tu día a día las tareas burocráticas?

D17: Ay, claro, lo que ocurre es que yo no sé si son por imperativo europeo o por mera gestión de calidad o por los procesos que sea que implementa el Departamento. Es cierto que cada vez es más complicado hacer cualquier tipo de gestión y por ejemplo aquí autonomía, pues también te digo. Fíjate, te pongo un caso, me parece que salió hace poco la resolución del programa AUNA. En AUNA hay un control que me parece bien que exista ese control, pero hay ciertos datos que, por ejemplo, ya están de otros programas y la Administración tiene acceso a ellos. Muchas veces nos vuelven a requerir datos con mi firma como director, avalando datos que



constan fehacientemente en el programa. Y a mí me parece duplicar. Los programas educativos... hay muchos programas y cada vez la oferta es mayor. Lo que conlleva de papeleo, de trámites... es un mundo. Yo sé que hay compañeros que se plantean, pues empezar con un programa de este tipo, pues porque... El PROA+, nosotros somos centro A de PROA+. El papeleo que lleva este programa come una cantidad de horas y hay veces que nos sentimos, pues bueno, desbordados porque no estamos acostumbrados a trabajar de esa manera con los ítems tan precisos. Yo no sé si es exigencia de Europa por ser fondos europeos. Pero ahí sí que detectamos que hay una manera muy distinta de trabajar, que se nos hace difícil.

Vale, entiendo que como antes has comentado, los documentos institucionales para ti no lo son, sino que son proyecto educativo...

D17: No, no, al revés, al revés.

Por eso.

D17: O sea, son el eje, para mí es fundamental. Sí, sí, sí. Es institucional y marca lo que tiene que hacer el centro y marca mi tarea como director claro.

Lo digo porque hay personas que piensan que también ese tipo de planes o de documentos, pues son burocracia, pero entiendo que tú no, no lo compartes para nada porque los consideras como, digamos, documentos esenciales para la actividad del centro ¿no?

D17: Sí, te cuento más. Desde el primer momento en el Proyecto de Dirección esos objetivos que se marca, están desarrollados con una serie de ítems que son evaluables. Si yo digo que quiero, si yo digo que quiero fomentar, por ejemplo, lo que te he dicho en el eje de la convivencia pues los procesos de mediación... de memoria te lo digo. Se ha iniciado la formación en primero de la ESO, se han conseguido algunos mediadores en segundo, y eso se evalúa al final de curso. Yo eso lo hago todos los claustros en final de curso y analizo y le digo al claustro pues mire usted, de 64 objetivos, no he alcanzado más que 42. Hay que mejorar aquí, esto cuidado no lo descuidemos, porque lo podemos perder, aunque lo hayamos alcanzado antes. Es objetivable y es evaluable, y para mí es fundamental.

Eso es vital. Para la vida del centro.

D17: Sí, sí, sí

Perfecto, háblame bueno, antes lo has citado tú, el tema del liderazgo educativo ¿dónde te gustaría llevar tu centro después de estos años y una vez traspasada la pandemia? ¿dónde te gustaría que estuviera tu centro? ¿qué parámetros te gustaría que tuviera?

D17: Pues yo aquí tengo que apelar al valor que entiendo, desde el principio que tiene que tener la enseñanza pública. La enseñanza pública tiene que ser de calidad. Mi centro tiene mucha diversidad y yo a lo que aspiro es que todos los alumnos que entran en el centro tengan posibilidades reales de promocionar en el sistema educativo, independientemente de todas sus condiciones sociales, de raza, de religión. Hay que tirar de nuestros alumnos hacia arriba y ese es el objetivo que yo creo que nuestro centro se tiene que plantear, que tengan las mismas posibilidades que cualquier otro ciudadano del entorno.

Muy bien, ¿la toma de decisiones, la compartes con tus compañeros?



D17: Sí y no, sí. A ver, digamos que hay dos cauces en la toma de decisiones. Tengo, por decirlo de alguna manera, “conselleres”, compañeros que llevamos ya años trabajando, que me hablan sin tapujos de cuestiones que afectan a la vida del centro. Que me dicen, mira que esto pasa, mira que esto no pasa, la gente se está quejando por esto... yo escucho, yo soy como una esponja, recibo la información. Y luego está, pues formalmente, el equipo directivo que tenemos dos reuniones semanales en las que se tratan todos los temas. Pero al final todos sabemos perfectamente que la decisión la tengo que tomar yo. Escucho, faltaría más, y hay veces que cuando no lo tengo claro pues, no digo que haga una votación en el equipo directivo, pero me dejo llevar por lo que el equipo directivo pensamos, somos cuatro, pero al final tenemos que ser, tenemos que tener todos claro, que las decisiones, donde hay que tener una decisión, lo que decíamos antes, cuando la normativa nos lo dice claro, es mía y la tengo que asumir. Tengo que recoger toda la información para intentar tomar la mejor decisión posible, pero la decisión, al final soy consciente, que yo soy el responsable. Eso lo tengo clarísimo. Porque cuando vienen malas, el responsable es el director, el que ha firmado, el que ha autorizado, el que ha dicho, el que no ha dicho, pero bueno el equipo directivo, sobre todo, pues casi todo lo hacemos en común.

Vale ¿delegas tareas?

D17: Sí, he aprendido. Al principio no. Al final estoy aprendiendo, ahora que ya me queda poco para salir, y es cuando al final sí, sí, porque... No sé, cada uno es como es y yo soy pues bueno, no digo muy perfeccionista, pero me gusta. Tampoco digo controlar, pero, en fin, por ejemplo, los horarios en mi centro los hago yo desde el principio, que sería... que es una atribución que tiene jefatura de estudios, sin embargo ¿por qué los quiero hacer yo? Pues porque al menos los tres primeros meses del curso yo llevo en la cabeza quién está, dónde está y por qué está allí, cuántos profesores hay en Taller de Lengua y Matemáticas, por qué hay un Francés de una segunda lengua. Si ha salido TIC desdoblada o no, y todo eso yo lo tengo en la cabeza porque los he hecho yo, claro. Delego, muchísimas cosas y tengo un equipo directivo y sobre todo unos jefes de departamento que son muy potentes que controlan pues lo que son programaciones didácticas, ahora estamos con la implantación de la LOMLOE. O sea, el equipo es muy potente y delego muchísimas cosas, pero ya te digo que eso me ha costado.

Oye, me ha parecido que insinuabas, que estabas llegando al final ¿no vas a presentarte posteriormente?

D17: Bueno, estoy en el séptimo año, me queda uno más y creo que mi etapa se cierra, ya que son dos mandatos.

¿Y por alguna razón en especial o cansancio?

D17: Cansancio, sinceramente cansancio, quiero, quiero... Quiero terminar dignamente, creo que en Estados Unidos lo llaman el síndrome del pato cojo. Cuando el presidente saliente, que pierde poder, no va a ser, no va a ser mi estilo. Yo hasta el final voy a estar donde tengo que estar, escuchando a todo el mundo, pero dirigiendo. Pero una vez que eso termine, cuando, de igual manera, que entré ilusionado y renové ilusionado, pues ahora mismo un tercer mandato te lo digo, no, no estoy ilusionado, tengo otras cosas ya en la cabeza. Veo gente joven que tiene que tomar el relevo, muy capaz, muy capaz y tiene que dar el paso adelante. Es ya el momento del relevo, ya está, es así de sencillo.



Te hago una pregunta que suele ser recurrente, pero hay gente que tiene un cierto temor cuando abandona la dirección a pasar a ser un profesor más y sobre todo si es en su mismo centro. Este temor entiendo que no lo tienes.

D17: Ningún miedo. Es que no sé, yo llevo con... llevo con naturalidad ser el director porque soy un miembro más del claustro que... sencillamente con una función distinta y cuando dé un paso atrás, pues lo haré con toda naturalidad, seré el profesor y adelante y ya está, apoyaré al que entre en todo lo que pueda, que seguramente será con mis silencios y ya está. Un director lo que tiene que hacer cuando deja de serlo en su centro, es no hablar para nada, estar callado, asentir a todo y que el nuevo equipo dirija.

Está bien, bueno hablando de lo del estilo directivo ¿cuáles crees que son cualidades o competencias que debe tener un líder en un centro educativo en el trato o en las relaciones con los demás?

D17: A ver, yo creo que... creo, es que yo soy muy básico. No sé si es una cualidad o un defecto, pero soy muy básico, pero yo creo que la principal característica que tiene que tener un director es su carácter ejemplarizante. Me explico, no puedo decir que tenemos que ser puntuales y no serlo. Lo que tiene que ver el claustro es que el director está al pie del cañón, que está al pie del cañón, que ayuda, que si hay que subir una mesa, se sube la mesa, que si hay que estar en una CCP con toda la ley bien leída y bien conocida y bien subrayada y entendida, está ahí el primero y tiene que ser competente en todo aquello que se produzca y si no tener al menos la persona que sea de tu confianza y que sepas que te va a salir, te va a sacar de ese apuro, bien, en Bachillerato, en modalidades de Bachillerato, en ciertas cuestiones más complejas. Pero es lo que te digo, yo creo que el director tiene que ser ejemplo y al mismo tiempo intentar estar a la misma altura que el resto. No creerse más. Un director es un profesor más en un centro y yo creo que eso es una virtud. No me gusta la teoría que hay sobre que los directores sean un cuerpo aparte de los docentes. Que sé que por ahí funciona... Yo creo que el director tiene que ser uno más, que tiene unas funciones especiales, un periodo de tiempo y que tiene que saber que va a volver a su puesto en cuanto termine esa función y en ese sentido tiene que ser ejemplarizante. No puedes decir una cosa y hacer la contraria.

Entendido. Háblame un poco de tu relación con la comunidad educativa, profesores, alumnos, familias. Cómo es, en general, si es frecuente, además, si no...

D17: Pues claro, aquí somos un centro relativamente pequeño, en torno a 500 alumnos, eso siempre ha facilitado la relación con la comunidad educativa. Con mis compañeros docentes fíjate que va a ser, va a sonar paradójico, yo no vengo a trabajar para hacer amigos y, sin embargo, me llevo bien con todo el mundo. Una relación cordial de cercanía. La puerta de mi despacho siempre está abierta, absolutamente para todo el mundo, en todas las circunstancias, con los docentes sin problema, con los alumnos sin problema, porque prácticamente a todos... no los conozco por el nombre, pero vamos, los tengo localizadísimos. Tengo la mala costumbre de estar todos los días a las ocho y cuarto en la puerta del instituto saludándolos a todos.

Dando la bienvenida.

D17: Efectivamente, controlando un poquito que el día empiece bien. Y luego pues con las familias, pues ahí los institutos tenemos un déficit respecto a los colegios de Primaria. Lo recuerdo porque lo puse en el proyecto de dirección cuando empecé. Claro, cuando somos papás acom-



pañamos a los críos al colegio y muchas veces hablamos con los maestros y cuando vas al instituto ya vienen solos. He intentado y lo mantengo tener la mejor relación posible con las familias. Tienen línea directa conmigo telefónica. En pandemia hemos hecho muchas videollamadas cuando tienen un problema, me convocan de manera informal y nos juntamos y hablamos, les consultamos muchísimas cuestiones de horarios de... En fin, hay muy buena relación y aun así con eso pues no hemos conseguido que... lo reconocen ellas, digo ellas porque son mayoría mujeres, que la AMYPA tenga mucha fuerza, pero yo no sé si es un mal de los institutos o... es muy difícil que haya más implicación por parte de las familias, solo se implican, pues cuando hay pequeños problemas, ya te puedes imaginar, de comportamiento o de calificaciones, pero bueno, es, es complicado.

Con otros profesionales... en el instituto tenéis conserjes, administrativos, auxiliares, el personal de limpieza.

D17: Sí, sí, sí, sí. Pues también por lo que escucho con otras compañeras, también te digo que yo tengo una maravillosa, una maravillosa relación con todos ellos. Yo creo, lo achaco a que desde un principio yo no distingo entre profesores y limpieza, y tal, sino que para mí todo el mundo es trabajador del centro. Para mí es claro. Es lo mismo, no voy a decir nombres, pues [nombre], que está trabajando a las seis y media, limpiando el instituto que... que el secretario del centro para mí son los mismos, distintas funciones, pero tienen la misma categoría. Somos todos colegas y somos todos trabajadores del centro. Y luego pues hay ciertas cuestiones que yo creo que también tenemos que tener cierta mano izquierda, los directores, y es acompañar y dar la cara por estos colectivos cuando están así en alguna circunstancia, pues complicada. Me explico, pues cuando han cogido en una clase y han tirado rollos de papel higiénico y no sé quién... es el director el que tiene que subir con las de limpieza y abroncar a la clase como corresponde. Lo que no se puede, lo que no puede ser, es que el personal de limpieza, pues este aquí para soportar esa mala educación de algunos, muy pocos, pero esas situaciones, yo creo que cuando ven el refuerzo del director que está al lado de ellos o ellas, pues... En fin, yo tengo muy buena relación, sé que hay otros centros que tienen muchos problemas, pues de horarios... Pides favores, a veces, pues oye hay un acto en el salón de actos esta tarde le podríais dar un repaso. Jamás he tenido un problema, jamás.

¿Y con el municipio? ¿Tenéis relación con el Ayuntamiento?

D17: Sí, sí, buena, porque bueno, participamos en un par de programas, no, no voy a decir más por aquello de la identificación del centro y tal. Pero la cuestión es que tenemos muy buena relación también. A lo mejor es mi carácter que todo me va bien, pero hasta el representante del Ayuntamiento del consejo escolar, muy afable, no sé, muy buena relación cuando hemos tenido un problema telefónicamente con él directamente muy bien, las relaciones son buenas con el Ayuntamiento.

Perfecto. Me queda preguntarte por la Administración, es decir, vamos a establecer escalones, inspección, Unidad de Programas, Servicio Provincial, direcciones generales. ¿Cómo es esa relación?

D17: Aquí voy a ser más ácido

¿Aquí ya no es tan buena?

D17: Bueno, en fin, a ver, inspección, claro que estamos hablando de un centro de una de las dos provincias pequeñas. Yo no sé en Zaragoza cómo funcionan. Yo lo que veo en el servicio de



inspección en la provincia, en la que tengo, está mi centro, que no hay homogeneidad ni uniformidad en el mensaje ni en la gestión que se hace en los centros. En función del inspector que te toca de referencia, el mensaje es uno o la interpretación de la norma es una. Yo desde el principio, porque aparte nos reunimos en su momento con la jefatura de inspección, tres directores le pedimos expresamente esta uniformidad en el mensaje que se manda a los centros. El mensaje pues, bueno, me parece que inspección tiene un Plan General Anual, ¿no? Pues una... tipo, una PGA. La marca la secretaria de la DIE y les dice que es en lo que tienen que centrarse. Y, sin embargo, el mensaje en función de los centros... Por otra parte, tengo que decir que yo, con mi inspector de referencia, pues sin problemas muy bien, me siento respaldado, asesorado y supervisado. A partir de allí pues yo, permítame o permíteme que sea ácido, me sobran absolutamente todos, porque en los momentos de dificultad que han sido las pandemias, aquí no había nadie por encima que diera órdenes claras y en aquellos momentos te aseguro que estábamos en contacto a través de Aragón con los máximos responsables y en aquellas reuniones no se hacía absolutamente nada de caso de las sugerencias o las propuestas de los directores. En prensa se nos daba la palmadita en la espalda. Y luego pues apáñate como puedas. Fíjate si soy ácido, a lo mejor entiendes ahora pues mi cansancio en el final de ciclo y todas estas cuestiones, cuando hay una época de crisis el sistema se ve tensionado. Eso es lo que ha pasado con la pandemia y yo en esa tensión, lo he dicho muchas veces en privado, y ahora pues aprovecho para que conste en este informe que está haciendo el Consejo Escolar de Aragón, de mi inspector hacia arriba me sobran absolutamente todos, no los necesito, no los he necesitado para nada. Al revés, me han estorbado. Fíjate si soy ácido. Para nada. No se han preocupado por lo que se tenían que preocupar ni... ni han tomado las decisiones que tenían que haber tomado. Y ahí lo dejo.

Perfecto, bueno, estamos ya... ya queda poquito. Vamos a valorar si te parece los incentivos, los incentivos económicos, puntuación, horario. No sé, no, no es que haya muchos, pero los que hay.

D17: Bueno, me río por no llorar. Bueno, a ver, ya al principio he explicado, pues que dos de las motivaciones, una era el ascenso profesional y otro era económico, no hay que negarlo, ahí está. El complemento, respecto al profesional, normalmente, cuando normalmente... cuando te presentas a ser director de un centro es porque tienes el destino definitivo en el centro o muy próximo. En mi caso es que tenía el destino definitivo yo aquí, por lo tanto, puntos, ni sé los que tengo porque hace ya mucho tiempo que no concurso. Ese para mí no lo es. Creo que existe algún apartado para el acceso al servicio de inspección que sí que computan los años de ejercicio como director que pudiera ser otra parte de un ascenso de promoción en tu trabajo. Y ahí ya, pues bueno, cada uno lo valorará más o menos, y en su tiempo me interesó, actualmente ya no. Y el económico, pues hombre, mi hija que da clases extraescolares, pues gana bastante más que yo a la hora, porque si divides las horas que echamos los equipos directivos, por lo que cobramos, ya yo ahí lo dejo, ya está. No es una cuestión económica, evidentemente la que va a animar a los equipos directivos a hacerlo, pero deberíamos estar mejor pagados. Yo creo que esto tiene que ver con el conjunto de los docentes. A lo mejor no es tanto el dinero como las condiciones. A lo mejor no es tanto que el complemento aumente, hablo de todos los docentes, como que bajen las horas lectivas, que evidentemente todo tiene un coste económico, pero yo, en fin, preferiría que nos fuéramos todos a 18 horas lectivas, que no que cobremos más. Ese es mi planteamiento.



Bueno, ya sabes que uno de los grandes problemas que tenemos en Aragón es que hay pocos candidatos a la dirección de los centros. En la mayoría de los casos se presenta uno, pocas veces, dos y en la mayoría de los casos, ninguno. Desde tu punto de vista, ¿qué podríamos hacer para conseguir que hubiera más candidatos, que más profesores se animaran a asumir la responsabilidad de la dirección?

D17: yo creo que se puede deducir de lo que he comentado. Un director, básicamente, se siente solo. Básicamente se siente solo y es así, entonces yo, fíjate, lo que te he descrito de una manera ácida respecto a la estructura administrativa en época de pandemia, pero eso cuando te ocurre un caso aquí, pues de cualquier circunstancia complicada es, es lo mismo. ¿Qué debería haber? pues más apoyo por parte de la Administración eso es lo fundamental. Y creo que eso tiene que ir unido con una directiva común y el mensaje común por parte de inspección e inspección tiene que ser una para todo Aragón con el mismo mensaje, con las mismas prioridades. Estamos en aplicación de LOMLOE. Yo leo artículos, ayer salía uno en un diario de tirada nacional que decía que a los profesores le suena a chino. Es normal que nos suene a chino a los profesores la LOMLOE ¿Sobre quién pesa ahora mismo todo el peso de la implantación de la LOMLOE? Sobre los directores en el consejo escolar. A mí ya me están, ya me han preguntado las familias y cómo se va a evaluar la primera y la segunda evaluación. Y yo que puedo responder si todavía no tenemos las programaciones ¿qué puedo responder? Yo estoy solo. Esa es la sensación no solo en la implantación, que por supuesto es apresurada. En fin... podemos hablar de eso muchísimo. Pero ese es un ejemplo de todo lo que te pasa en el día a día. O sea, no tenemos apoyo por parte de la Administración. Los directores nos sentimos solos a la hora de tomar las decisiones porque por la parte de arriba no se mojan, no quieren tomar decisiones que es verdad que a veces pueden ser impopulares, pero forma parte de sus cargos y de sus cargas. No puede ser la de un director, esa es la base fundamental, por el motivo, que no hay aspirantes. Eso es lo que yo percibo. Ni el dinero ni las condiciones de horario, ni más jefes de estudios que te ayuden. No, no, no. Es falta de apoyo real, esto es. Así yo lo concibo así y así es.

Bueno, pues hemos llegado al final. Yo solo te diría si hay alguna cosa que no te haya preguntado o que te gustaría dejar constancia, algo que no haya salido en la conversación, pues ahora es el momento.

D17: Bueno, a ver, desde luego, agradecer al Consejo Escolar, pues, que tenga esta iniciativa porque es importante, en las opiniones, pues aquí tenéis una más que es la mía, será discordante o no discordante. Pero al final, como siempre en la vida, cuando hay un problema y ahora mismo tú lo has apuntado clarívidentemente la ausencia de candidatos a la dirección de los centros. Cuando hay ese problema hay que tomar decisiones y hay que, pues eso emocionar a la gente para que se presente. Yo sí que digo, de igual manera que parece que soy muy, no parece, soy muy ácido con la Administración, también te digo que mi experiencia como director es muy gratificante. Estoy encantado con el claustro, con sus pequeñas historias, por supuesto, pero que es un trabajo muy bonito, muy gratificante, compensa de verdad, compensa porque el reconocimiento de las familias, de los propios compañeros compensa por los sinsabores. Ser director compensa y es una tarea bonita, con un pelín más de apoyo ya sería para no dejarlo jamás.

Bueno, encantado de conocerte. Ha sido un placer escucharte, de verdad, y yo creo que has apuntado cosas que son interesantes. Muchísimas gracias.

D17: A vosotros por vuestra atención, hasta luego.



Entrevista 18. Directora de un Centro Público de Educación de Personas Adultas. Experiencia: sexto curso en la dirección y experiencia previa, 2 años de directora en una escuela unitaria y 10 años en secretaría. Cuatro localidades. Docentes: 13. Entrevista online el 9 de diciembre de 2022. D18/M/CPEPA/R

Primero dime cuánto tiempo llevas en la dirección del centro de adultos

D18: En la dirección seis años.

¿Seis años y anteriormente habías tenido experiencia en equipo directivo?

D18: Como cargo directivo había trabajado 10 años antes... en mi anterior puesto, de secretaria y luego había trabajado o me había tocado el equipo directivo en su conjunto en una escuela unitaria. Entonces ahí haces de todo. Un par de años.

Dime un poco las características de tu centro, concretamente número de docentes y número de alumnos. Por hacernos una idea.

D18: Vale, las características de los centros de personas adultas son diferentes a... en cuanto al profesorado y al alumnado, evidentemente, pero no sé si conoces [*nombre*] bueno, pues ya si conoces, pues ya sabes que normalmente trabajamos personal funcionario y personal contratado por la Administración local o comarcal. Vale, en nuestro caso estamos cinco y cinco. Vale, cinco funcionarios, algunos en situación de definitivo, de destino definitivo, o sea en este caso cuatro y una persona y media plaza más, cinco y media plaza en situación de interinidad. Vale y luego el mismo número de personas contratadas por la comarca, en este caso, vale, entonces estamos normalmente de diez a once, once personas en el claustro. Y luego también tenemos contratadas a una o dos personas para realizar los Certificados de Profesionalidad. Ese es el número de personas que estamos trabajando.

Supongo que serán, además funcionarios de diferentes cuerpos... tendréis maestros, profesores de Secundaria o no.

D18: No, en nuestro caso no, porque nuestro centro es un centro enclavado en la zona rural. Entonces tenemos la Educación Secundaria a distancia. En el caso de distancia no existe personal de Secundaria.

De acuerdo.

D18: Eso no quita para que dentro de las titulaciones que... con las que contamos, pues muchos seamos licenciados, pero no estamos contratados como... como profesorado de Secundaria.

Bueno, pues dime qué razones o qué circunstancias te llevaron a asumir la dirección de tu centro.

D18: A ver, bueno, puedo... claramente dos. Una, pues que me tocaba, porque no había nadie que quisiera asumir esa responsabilidad porque al final es una responsabilidad sobre todo y dos, porque bueno, pues porque soy una persona muy, muy comprometida socialmente y creo que



la educación de adultos tiene una vertiente social muy amplia. Y bueno, y es mi zona, soy de aquí, he nacido aquí en dónde está enclavado el centro y, bueno, me siento comprometida con el entorno. Y creo que se pueden hacer muchas cosas desde la educación.

Entiendo que por la experiencia que tienes, que presentaste un Proyecto de Dirección.

D18: Sí, sí, claro. Es obligatorio presentar un Proyecto de Dirección.

¿Te parece el Proyecto de Dirección un documento útil? ¿lo utilizas, digamos, durante el periodo que comprende... durante los cuatro años? Y realmente ahí has planteado algunos objetivos... quiero decir, ¿lo utilizas como una guía de trabajo a lo largo de los años de la dirección?

D18: Vamos a ver. Yo cuando presenté el Proyecto de Dirección, como ya llevaba unos años nombrada extraordinariamente como directora... Pues porque lo que te dije, se quedó, la plaza vacante y sin nadie que la quisiera ocupar. Pues sí, que mi Proyecto de Dirección era un documento que digamos que encajaba bastante fielmente con, digamos, un, pues el Proyecto Educativo de Centro, o sea, que más o menos la filosofía que se desprende de mi proyecto de dirección eran un poco las directrices que yo había llevado los dos años anteriores y lo que quería... la línea de trabajo sobre la que quería continuar en, pues en el... en el mandato que continuaría. Entonces yo puedo decir que sí, que sí, que fue un documento real. Sí que fue un documento práctico. Aunque bien es verdad que ahora mismo, pues bueno, sirve pues para pasar ese trámite. Y bueno, y luego, pues no es un documento al que... al que vuelvas ¿no? porque hay otros documentos, pues que tú... se manejan, se manejan más cotidianamente.

¿Qué aspectos de mejora contemplabas en el centro? Pueden ser concretos o más generales. Quiero decir, si aportabas criterios de organización, pues yo qué sé, convivencia, aspectos metodológicos, no sé por apuntar algo...

D18: Sí, bueno, a ver. Pues yo puedo decir que, en mi caso, sobre todo incidí dentro de la organización... de la organización interna en el tema de la participación a través de, pues de la implicación de todo el profesorado en el Proyecto Educativo de Centro. O sea, que todo el profesorado fuera partícipe del mismo y tuviera pues, una responsabilidad en su desarrollo ¿no? No que fuera algo pues como de arriba abajo ¿no? si no, si no... Bueno, pues algo que tenemos que construir entre todos, lógicamente ¿no? y la verdad es que, en ese sentido, pues creo que es... que está siendo así ¿no? Que, al ser un centro pequeño también, pues de alguna manera, pues si consigues que todas las personas se impliquen y sientan como suyo ese proyecto, pues las cosas funcionan bien y yo pienso, en fin, es mi opinión y creo que también la de... la de mis compañeros y compañeras, que pues que es un centro muy participativo. Y luego también otra cosa bastante importante es que es la apertura al entorno. Como te decía antes, pues lo mismo, vivimos en la zona rural, donde los servicios en las localidades pequeñas no son, no son la verdad... vamos, que brillan por su ausencia en muchos casos. Entonces, pues un centro... en un centro educativo es algo muy importante y que sirve para, pues para trabajar la convivencia, la sociabilidad, la oferta cultural, entonces es un es un sitio importante, vale para... para la vida social de los de los pueblos, entonces en esto también hemos incidido mucho y nos abrimos mucho al entorno, participamos de todas las actividades y entonces eso también es algo que nos lo trabajamos mucho. Por citar dos cosas... importantes.

¿Tenías equipo para para trabajar?



D18: Sí, sí, sí, a ver, bueno, sí. Vamos a decir que, sí. No, es el que empezamos, ahora mismo, pues por determinadas circunstancias personales, ya sabes qué... pues que en el funcionariado se cambia bastante de destinos y demás, y... pero sí, en ese sentido trabajo con mi equipo y muy contenta.

Entiendo que tienes jefe de estudios y secretaría ¿no?

Es un centro pequeño, pero como supongo que sabrás, al... o sea, a partir de nueve unidades puedes tener un equipo directivo completo, entonces nosotros, como también una de las cosas que hemos fomentado y desarrollado es la oferta educativa para... para... encaminada a la formación para el empleo a través de los certificados de profesionalidad, pues en este momento llevamos tres certificados de profesionalidad en banda, con lo cual pues aumenta el número de unidades y con lo cual pues hemos conseguido tener un equipo directivo completo.

Muy bien. Háblame de la formación para el puesto directivo para el cargo de directora. ¿Hiciste el curso de formación?

D18: Sí, sí, sí...

¿Cuéntame, qué te pareció?

D18: A ver, pues... pues... Ahora... tengo que hacer memoria [risas].

Bueno, una valoración general

D18: A ver en conjunto, pues bueno, tienes que dedicar mucho tiempo, tienes que dedicar mucho tiempo, tanto a la hora de hacerlo como a la hora luego de... de preparar el proyecto y todo, ¿no? entonces, bueno, pues sirve relativamente. Creo que... pues, bueno, pues que... en algunos aspectos... Que... ahora mismo pues... sobre temas metodológicos o sí, pues bueno, pues te dan unas... te dan unas pautas, unas directrices o unas... o unas enseñanzas que bueno, que de alguna manera yo pienso que tú ya las tienes, no las necesitas, en fin, y luego, a lo mejor en todo lo que es más... pues más la gestión... O el desarrollo de la función directiva eh, pues bueno, sí, más se quedan en la teoría, en la normativa y todo eso que vale que sí, que bueno, que primero, que cambia como de la noche al... ya continuamente, o sea, en fin, el que es imposible estar casi al día y luego lo que es la práctica diaria del día a día, pues eso... eso realmente, pues es un poco como todo [nombre] que con la práctica se aprende... es un curso que bueno, que no digo que no tenga que existir, pero que podría estar más... bueno, pues más relacionado con la con la realidad práctica de un trabajo de dirección.

Valórame un poco tu experiencia de estos años, como directora, es una experiencia gratificante... no...

A ver, yo sí, yo te puedo decir que estoy muy contenta porque a ver, repito que porque las circunstancias de una escuela pequeña dan la opción de que la dirección de un centro si la has elegido sea gratificante, vale, yo, o sea, cuando hablas con otras personas y con unos centros más complejos, pues ves que... Bueno, pues que hay una dificultad mayor, lógicamente. No voy a decir que... o sea, también tengo que decir que le echas muchísimas horas, o sea, por las horas que... todas las que quieras echarle, porque desde luego, con el tiempo que en teoría tienes que... para dedicarlo a lo que son funciones directivas no, no llegas, no llegas a nada a... Nada prácticamente, pero yo me considero satisfecha. Eso... es así.



Y tienes autonomía para tomar decisiones, sobre todo para las decisiones importantes de cada día. ¿O crees que necesitarías más autonomía?

D18: No, yo más... en conjunto sí. Sí tenemos bastante, bastante autonomía. Sí, en conjunto vamos así, no... o sea, pues a lo mejor no tienes a... la autonomía que quisieras, pues en temas, por ejemplo, de infraestructura, porque la infraestructura de los centros no es... es algo, pues municipal normalmente, en nuestro caso municipal. Entonces pues bueno ahí, pues ahí te ves un poco atada de pies y manos porque... Bueno, pues depende también del Ayuntamiento de turno que considere que tenga más, pues que valore más o menos tu... tu labor de educación de adultos y que un poco, pues esté... Esté al servicio como debe estar o no te ponga las facilidades que tiene. En ese sentido, bueno, pues la verdad es que sí, que sí que me siento limitada, pero con respecto a las relaciones, pues con la Administración, pues bueno tenemos unas relaciones correctas y no, no tenemos problemas así de ningún tipo.

¿Te sientes valorada? ¿Te sientes reconocida?

D18: ¿En qué sentido?

Digamos, en el ámbito de toda la comunidad educativa, es decir, que todo el mundo te ve como directora y te reconoce el trabajo, el esfuerzo, valora tu gestión, digámoslo así.

D18: Pues sí, bueno, a ver... sí, con respecto a las relaciones que tenemos con otros centros educativos de... de, por ejemplo, de la provincia, pues yo sí que veo que... o sea que... existe, pues una mayor valoración con respecto, a lo mejor a tiempos anteriores, en el sentido de que... bueno, pues de que has impulsado la escuela, en el sentido de... pues... de... de realizar actividades pues, que antes nos hacían, un poco, pues sí, darle más... una mayor colocación, no en el mapa, por decirlo de alguna manera. En ese sentido sí o en el en el tema de... bueno de la formación, que no solo que participamos, sino que proponemos... un poco en nuestro proyecto... con algunos... con planes que lleva, que desarrollamos, que están, bueno pues que son punteros, que la gente se fija en ellos. No sé, sí en ese sentido sí.

¿Y has encontrado muchas dificultades? Antes decías lo de los espacios respecto al ayuntamiento, pero otro tipo de trabas a lo largo de estos años que te hayan impedido... pues bueno, pues un poco, desarrollar lo que tú querías.

D18: Yo es que soy muy positiva [risas] ahora voy a decir que no y luego diré, pues esto lo otro, lo demás allá, pero a ver, en conjunto, en conjunto, no ¿vale? Y si he encontrado dificultades, pues se... he intentado, siempre estar ahí, pues buscando soluciones. ¿Sabes? Eso, eso es así. Pues, bueno, a veces la has conseguido, otras veces no, tienes, pues a lo mejor también dificultades de tipo administrativo con el... A la hora de relacionarte con entidades como por ejemplo el INAEM, con quien tienes que tener relación por el tema de la oferta de certificados de profesionalidad, porque bueno, pues es lógico, ¿no? Educación es una cosa y formación para el empleo es otra, que muchas veces es difícil ir por el mismo camino, ¿no? Entonces, pues ahí sí que a veces tenemos, tanto yo como como los compañeros y compañeras que desarrollamos certificados, quiero decir, que no es una cosa particular, pero bueno, en el día a día y todo eso pues bueno se van solucionando las cosas y no, no he encontrado trabas.

Ahora que hablas de administraciones ¿consideras que tienes mucha tarea burocrática o no?

D18: A ver, o sea, sí que hay tarea burocrática, también puntualmente, quiero decir, pues en determinados momentos... claro al principio... eh... [se pierde el sonido] desarrollar... también



puedo decir que nosotros, al estar tres personas al cargo de la de la dirección, pues sacamos el trabajo bien, vale. [se pierde de nuevo el sonido]

Te estoy perdiendo... Te he perdido... ¿Eh? Se ha cortado la conexión ¿Me oyes tú? A ver ahora. Se ha cortado.

D18: ¿Se ha cortado?

Sí, me estabas hablando de la burocracia y prácticamente no se ha grabado nada, no te he entendido nada. ¿Qué me decías?

D18: ¿Vale, quieres que empiece con esa pregunta?

Sí, sí repetimos un poco lo que me estabas diciendo porque no, no me ha llegado nada.

D18: Claro, lo que te comentaba es que la tarea burocrática es, es, es... bastante fuerte en determinados periodos, vale.

Sí, sí, sí, sí.

D18: Al principio de curso, a final de curso, en épocas de matriculaciones, de, de de... pruebas, de certificados de profesionalidad... es, es vamos increíble la tarea burocrática que hay, pero lo que te digo, que, en el caso en mi caso, que estamos tres personas, pues funcionamos bien, pero esta tarea en los centros que no hay un equipo directivo completo o que solo hay... o que es unipersonal quien lo tiene que gestionar todo es demasiado porque se pide, se exige lo mismo a un centro grande que a un centro pequeño, entonces eso no está bien.

Perfecto, cambiamos de tema, hablamos del estilo de liderazgo, ¿A ti qué te mueve? Quiero decir ¿dónde te gustaría llevar al centro una vez terminado o cuando hagas una valoración final de tu periodo de dirección? ¿Qué es lo que te gustaría poder decir? ¿No? Qué has conseguido... No sé...

D18: Pues a mí me gustaría poder decir que sea un recurso más del entorno, o sea que he llevado al centro a que... a que forme parte del entorno, que sea un recurso más del entorno, considerado por un amplio espectro de la de la población que... y que le sirva para su desarrollo personal y comunitario a un gran número de personas. Ese es... ese es un poco mi objetivo, así en general, vale, sin entrar en temas concretos que desarrollamos a lo mejor, ya de manera más... más sistemática.

La toma de decisiones, la compartes con tu equipo, con... incluso con los compañeros, con la comunidad educativa...

D18: Bueno, con mi equipo desde luego. O sea, con mi equipo directivo sí. En general, a grosso modo sobre... bueno grosso modo no, en general sobre lo que se refiere a planes y proyectos que vamos a desarrollar en el centro cada curso lectivo pues eso desde luego que sí, porque como te comentaba... eh... un poco la relación es más bien horizontal, o sea, lo que pretenden... el centro lo sacamos adelante entre todos y todas. Entonces, sí, desde luego que sí, pues pequeñas cosas del día a día, pues no, o sea, tampoco puedes estar ahí preguntando si puedes... Si que les parece bien que compre una silla o si le... ya me entiendes, todo eso son cosas que tampoco, pero las decisiones importantes sobre lo que se refiere al proyecto educativo del centro, desde luego que sí.

Por lo que me estás diciendo se deduce que delegas tareas...



D18: Sí, sí, sí, eso. Yo soy una persona que sé delegar afortunadamente porque si no... si no tienes un problema muy grande [risas]. Si no te vuelves loca [risas].

¿Dime que competencias crees que debe tener una directora? Competencias, habilidades... Digamos, en el día a día.

D18: Ya, pues, a ver, yo sobre todo pienso que, o sea, tienes que tener una capacidad de organización... tienes que tener capacidad de organización y gestión, de delegar... de delegar, desde luego... de escuchar activamente... la escucha activa es importantísima, de cuidar a las personas con las que trabajas porque, porque si no, o sea, si tú quieres que un centro funcione, funcione y funcione de una manera democrática, en el en el sentido real de la palabra, pues tienes que saber escuchar y atender a lo que... a lo que... y eso no quiere decir que siempre tengas que estar de acuerdo, pero bueno, pues lo que te digo, o sea de... Dar espacio a todo el mundo, vale, tanto a tus compañeros y compañeras, como... como hacer también que el alumnado que al final son gente adulta, se sienta a gusto en el centro y para... para eso también tiene que tener su espacio no solo como su espacio, como diciendo forman parte del Consejo Escolar o forman parte de tal, sino pues hacer esos cargos que ocupan, hacer que sean reales, no, que sepan... Que sepan cuál es su función no solo de repre... que sepan lo que es representar a... a un colectivo. Entonces, bueno, pues más o menos eso... es lo que pasa. Creo que es importante.

¿Cómo es tu relación con el municipio?

D18: Con el municipio a nivel personal. O sea, quiero decir personal...

No, como, como directora del centro, tu relación con el ayuntamiento, en fin, porque entiendo que en localidades pequeñas como como la tuya, no, pues digamos que la administración más próxima es la del ayuntamiento.

D18: ¿Te soy sincera? [risas].

Sí, por favor.

D18: A ver, es que mira, pues como bien acabas de decir... yo, mira, yo soy de aquí, de mi pueblo. Esto para lo bueno y para lo malo, sobre todo para... o sea... más para lo bueno, me entiendes porque eso te permite moverte con más facilidad, saber dónde... o sea, en ese sentido...

Conoces el entorno bien.

D18: Eso es, eso es, pero, pero... ya te digo genial, vale, y luego pues tienes una relación mucho más cercana y más cálida con las personas. ¿Sabes? Con todas las personas, porque la variedad del alumnado que asiste a los centros, pues a los centros de adultos es muy grande, pero luego también, como te comentaba antes, pues depende de, de... pues, de la valoración del Ayuntamiento de turno, porque al final es de turno que tenga de la educación de adultos, pues te lo facilita, o te facilita las cosas o te entorpece las cosas, entonces es menos fluida de lo que a mí me gustaría, pero eso no significa que, como te he dicho antes, por eso dejemos de participar culturalmente en el entorno. Para nada, vale, pero habría muchas cosas que mejorar, ¿vale?

Sí, sí, sí, sí.

D18: A nivel de infraestructura, sobre todo, sabes, y en ese sentido, pues bueno, pues deja un poquito que desear mi relación que me gustaría que fuera mucho más fructífera, pero, pero bueno, pues no lo espero, pero aun así te quiero decir que en general, con el entorno al margen



del ayuntamiento, la escuela de adultos está, está... muy bien posicionada. Vale, esta es un... es un es un poco... avanza hacia el objetivo este que te que te decía ¿no? De ser un recurso más del entorno.

¿Y con otro tipo de administraciones? Pues yo qué sé: inspección, Servicio Provincial, incluso direcciones generales. ¿Cómo es la relación? ¿O no existe?

D18: Sí, sí, hombre claro, existe... A ver, correcta, por decir alguna manera, es una relación un poco, pues es que... si tú tienes alguna necesidad, algún problema o no problema o alguna cuestión que abordar, o sea, todas las administraciones desde pues... La asesoría de educación de adultos... la unidad de programas a la que pertenece, dirección provincial, inspección, o sea todo, todas estas, estas... antes materializados sean personas concretas, son accesibles, o sea, están allí. Educación permanente, que es nuestro servicio gestor de las... de la educación de adultos, todo, o sea, tienes acceso a las personas, ¿vale? Entonces, en ese sentido muy bien, no, no hay... No hay ningún problema, ¿vale? Bien, el acceso es correcto.

Ya me queda muy poquito, a ver, ya sabes que uno de los problemas que tenemos es que en general en todos los ámbitos de los diferentes tipos de centros, que tenemos en Aragón, pues hay muchas dificultades, no se encuentran candidatos para ejercer la dirección, entonces me gustaría hablar de los incentivos, del incentivo económico, la puntuación, el horario... Un poco que me dieras tu opinión, si te parecen suficientes ¿Te parecen adecuados o no?

D18: A ver, pues desde luego que no son ni suficientes, ni adecuados, o sea, porque la función directiva primero que... Que lo que me has preguntado antes, por ejemplo, la preparación que haces del curso de dirección, pues es, es, es... O sea... Bueno, aparte de que sea obligatoria, no, no está muy muy encaminada a aprender realmente lo que va a ser luego la dirección. Está claro que muchas personas que están en la dirección, están porque no les queda otra, ¿vale? Entonces asumes una tarea que para la que tú de entrada, no estás bien preparado, eso para empezar, entonces ya, el esfuerzo que supone prepararte, se tiene que valorar mucho, muchísimo más de lo que se valora porque no se valora. Luego, nosotros somos docentes, dejas de ser docente, de alguna manera, eso no, no, no es fácil. No es fácil, porque ya te digo, asumes una tarea, sobre todo administrativa, para la que, repito, no estás preparado y que te supone una sobrecarga que desde luego no la... no se contempla en tus horas lectivas ni por asomo. No te digo que cuando eres docente esa sobrecarga no esté ahí, pero es una sobrecarga docente ¿Me entiendes? Una sobrecarga curricular que bueno, que de alguna manera tú estás como que lo llevas ya más de la mano, entonces, para los cargos directivos se complica todo muchísimo, entonces el... Y luego la exigencia administrativa cada vez es mayor, o sea, cada vez tenemos los centros que desarrollar más planes, más proyectos, más formación, más no sé qué, más no sé cuántas, te cambian las leyes continuamente. Entonces, o sea, si no tienes mucha templanza es un estrés, es un estrés y yo te digo que, en mi centro, en mi pequeño centro, no me puedo quejar de nada porque quieras o no somos tres personas para llevarlo todo esto adelante y no es una... un número o un volumen de profesorado y de demás complejo, pero yo entiendo que esa tarea tan, tan inmensa, pues es muy complicada, muy complicada y que la Administración pues no la valora, no la valora, ni a nivel de puntos, ni a nivel económico, entonces creo que tendría que hacer una revisión y darse cuenta de por qué tiene que elegir a dedo, muchas veces, a las personas. Si realmente estuviera bien valorado no haría falta. Eso, eso es así, mi opinión.

¿Harías alguna propuesta concreta para mejorar esas condiciones? ¿Se te ocurre?

D18: ¿A la Administración?



Sí, quiero decir, nuestro informe va a llevar propuestas, propuestas concretas. Pues no sé, si se te ocurre alguna cosa que pudiéramos señalar.

D18: Hombre, yo creo, yo pienso que, para todo, para este, para nuestro trabajo, la formación es importantísima, entonces, claro, a ver... Yo ahora mismo, bueno, yo... ya ves que tengo el pelo blanco, hace mucho que acabe la carrera [risas].

Yo también, eh [risas].

D18: Ya, pues eso, yo sí que he estudiado organización educativa en mi... al estudiar pedagogía. Vale. Pero pienso que, que ya hay muchas especialidades dentro de la educación y una de las especialidades que podría estar dentro del magisterio sería la organización escolar, o sea, la preparación para, para, para... asumir [se pierde ligeramente el sonido] tareas de gestión educativa y organización en los centros porque a lo mejor hay personas que sí que les gusta, quiero decir, y las hay, ¿no? Claro que las hay. Entonces prepáralas bien, ya de entrada, o sea, una preparación para la que... cuando tú llegues a ese, a ese puesto, o sea, te sientas capacitada, no te sientas perdida en el maremágnum de miles de cosas, eso, eso es básico.

Sí, sí, sí, sí.

D18: Y luego, pues si tú asumes ese cargo, ese cargo implica más responsabilidad, que tiene que ser... que tiene que ser reconocida pues de alguna manera, o sea, con puntuación, económicamente, o sea, hay muchas, muchas maneras en las que se puede reconocer, no, pero, sobre todo, que quien asuma la... el... la función directiva, lo asuma por voluntad propia y con conocimiento. Esa es mi opinión [risas].

Bueno, pues yo no tengo más preguntas, [nombre] lo único decirte, que, si se te ocurre alguna cosa que consideres importante y que no te haya preguntado, algo que digas, mira, pues me gustaría añadir esto o decirte esto que no, no lo sé. Antes de cortar la conversación, alguna cosa que puedas aportar...

D18: Porque vosotros, o sea [nombre] el objetivo de estas entrevistas, que me lo has dicho, pero si me lo repites...

Sí, a ver, la idea es a partir de las entrevistas y de la encuesta que os enviamos haremos un informe, un informe extenso en el que acabará con unas conclusiones de cómo vemos la situación de la función directiva en Aragón y en sus centros y le haremos un capítulo de propuestas a la Administración diciéndole bueno, pues para... si lo que queremos es tener más candidaturas para la dirección de los centros, pues hace falta esto, esto y esto ¿no? O hay que cambiar las condiciones para que la gente se anime más o hay que... en fin, lo que se nos ocurra, quiero decir, lo que se nos ocurra, lo que aportéis todos vosotros ¿no? ideas sobre... de qué manera podemos mejorar la situación, ¿no? En el último informe que hizo el Consejo Escolar se hablaba de que en el último año el 70% de las plazas se había cubierto de forma extraordinaria. Con un 70% de los centros...

D18: Pues bueno, yo creo que al final un poco la pregunta que has hecho al final es la que resume mi opinión en el sentido de... bueno, si llega algo, para mí es eso, el tema de la formación, que la formación, pues como una especialidad más de dentro del magisterio, porque a ver es muy importante la dirección de los centros como para que sea a dedo, como es en el... en el 70% de los casos, entonces...



Además, es verdad lo que dices, porque realmente yo, que también estudié magisterio, recuerdo que la percepción con la que sales de allí es como que vas a ser un maestro de aula, casi no tienes ni concepto de centro, solamente la idea de trabajo dentro de un aula, no, cuando es algo mucho más complejo. Y algún compañero en algún momento ha dicho que muchos docentes no tienen concepto de centro, su visión se reduce a un ciclo, un departamento, un aula, pero no al centro en su globalidad.

D18: Es que eso es algo que te lo tienes que trabajar, sí, sí. Sí, es algo que te lo tienes que trabajar, como... como, como equipo directivo del centro, o sea la, la... el inculcar... trasladar la idea de centro es importantísimo y lo tienes que hacer continuamente y más, por ejemplo, en las escuelas de adultos. Nosotros tenemos aulas en 24 localidades. O sea, que tú imagínate.

La percepción aún es más aislada es de... yo estoy aquí...

D18: Es complicadísimo, claro, pues ¿cómo lo hacemos? Pues con convivencias, con actividades conjuntas, bueno, en fin, pero que tienes que sí, sí, sí que eso es algo, es una tarea más. El, el... empezando por los propios compañeros, o sea, que salgan de, de, de... sus propios compañeros como profesores y como coordinadores de planes, sabes que... que es complicado. Decir, bueno, es que yo coordino un plan para que funcionen 24 localidades. Pero soy maestro de esta localidad o maestra, entonces eso hay que, hay que trabajárselo bastante para que la gente... Eso sí, sí, pero bueno, claro, pues poco a poco, pues se van a, se van consiguiendo, o sea, cosas y bueno, y yo, por ejemplo, que participamos de... este año hemos empezado con... bueno, el año pasado, con proyectos Erasmus y aprendes un poco, pues si ves lo que hay por ahí, por el mundo, eh, pero podemos estar contentos, eh, te lo digo de verdad que podemos estar contentos en el, el, las... o sea de que haya un servicio público de educación para personas adultas. No lo tiene todo el mundo, ni todos los países, ni muchísimo menos, ni muchísimo menos. Entonces, pues lo que te decía, algo, que, en ese sentido, yo creo que hay que aprovechar estas, esta oportunidad que nos brinda... que nos... bueno, pues que tenemos como, como usuarios de un servicio público que, bueno, que es que es que es que te puede aportar muchísimo a las personas socialmente y personalmente. Entonces, bueno, pues pasito a pasito.



Entrevista 19. Directora de un Colegio Rural Agrupado. Experiencia: 2 cursos, sin experiencia previa. Número de alumnado del centro: más de 200. 3 localidades. Docentes: 23. Entrevista online el 12 de diciembre de 2022. D19/M/CRA/R

Bueno, vamos allá, me dices primero, pues no sé, un poco las características de tu centro, número de alumnado, profesores por situarme un poco.

D19: Pues mira, en el CRA tenemos bueno, consta de 3 localidades [nombres de las localidades]. En [nombre de una localidad] hay en torno a unos 80 alumnos. A día de hoy, en [nombre de la segunda localidad] son 90 y en [nombre de la tercera localidad], 34. Me parece, la verdad es que han bajado este último curso bastante el número de alumnos. Vale, porque se nos han ido grupos numerosos. Pero vamos, que cuando empezamos aquí con en el equipo, pues en [nombre de la primera localidad] había unos 112, en [nombre de la segunda localidad] 102 o 103 y en [nombre de la tercera localidad] pues rondamos los 40, 39 me parece que había y esto hace siete años. Entonces sí que es cierto que ha disminuido el número de alumnado, también nos damos cuenta que, en esta zona, porque es una zona frutícola y demás, pues tenemos bastante alumnado inmigrante. Los porcentajes que barajamos ahora es que en los cursos altos hay como un 40% del alumnado inmigrante que, bueno, inmigrante o padres ya mixtos, padre o madre de aquí y padre o madre extranjero. Ahora mismo en los cursos bajos hay un 60% de alumnado inmigrante ya.

Ya, ya.

D19: Que también es un dato, pues eso, a aportar porque quieras que no, pues con este tipo de alumnado, pues muchas veces nos vienen a mitad del curso sin idioma, pues eso.

Sí está claro que tiene unos condicionantes diferentes... y docentes, ¿cuántos estáis?

D19: Pues estábamos 24. El curso pasado nos han quitado uno, nos hemos quedado 23.

Aun así, sois un CRA con muchos alumnos, para lo que es habitual.

D19: Sí, sí, sí. Hace unos años. Bueno, me comentó un compañero que lleva aquí mucho tiempo, que si éramos el CRA de la provincia de [nombre] con... con mayor número de alumnos. Vale, ahora no sé cómo estará la cosa, pero bueno, que sí que son... [nombre de las dos primeras localidades] podrían funcionar perfectamente como colegios independientes y [nombre de la tercera localidad] igual. Con 34 alumnos... hay coles que tienen menos niños.

Sí, pues sí. O están en ese entorno. Sí, sí, así es.

D19: Eso es entonces, pues eso.

Bueno, cuéntame un poco. ¿Qué circunstancias o qué razones te llevaron a asumir la dirección del CRA?

D19: Bueno, pues fueron mis hijas. Que las tenía aquí y yo quería que este barco navegase, vamos, viento en popa. Es la única razón a día de hoy que me mantiene aquí, vale, porque la verdad es que, bueno, yo soy una persona muy tirada para adelante, no me importa asumir cargos porque me gusta, me mantiene al día en cuanto a la normativa. Pues bueno estás un poco al día en



todo. Pero estoy muy desencantada, muy desencantada con cómo funciona el sistema. Vale, yo soy maestra vocacional, pero es verdad que cada día tengo más claro que no voy a acabar de maestra, y es muy triste porque es así, pero no me gusta cómo están funcionando las cosas.

Bueno, cuéntame un poco ¿Qué es lo que ves que no funciona bien? Porque dices de maestra, no dices de directora, no acabarías ni siquiera de...

D19: No sé, es que creo que está habiendo un cambio, no sé si a nivel de sociedad no lo sé. Pero se están perdiendo los valores que para mí son tan importantes. Creo que es algo prioritario para trabajar en la etapa de Infantil y Primaria, que es donde estoy y creo que se están dando valor a otras cosas que creo que tienen que venir después de tener todo eso que en la etapa de Infantil y Primaria creo que se tendría que conseguir. Entonces, no sé, han ido pasando diferentes normativas, diferentes personas, pero, pero veo que no, que la cosa es como que estamos involucionando un poco en ese sentido. Lo que te digo, no sé si es la sociedad. Veo que los niños vienen, pero no solamente a la escuela. Veo que los valores ya en la familia no son los que había antes y creo que todos lo estamos dejando perder que nos estamos centrando en no sé en lo académico, me gustaría que funcionara de otra manera. Esta etapa, no, que creo que tendríamos que trabajar de otra forma y dejarnos de tanta burocracia y dedicarnos a lo que realmente ha sido siempre la profesión de maestro. Que vengan los niños felices al colegio, ves niños que vienen amargados. El primer objetivo es que vengan felices los niños y muchas veces no se consigue, y para mí eso es un problema.

Bueno, supongo que a lo largo de la conversación irás apuntando más cosas. Así quedará más claro lo que estás expresando. ¿Presentaste proyecto de dirección? ¿cuántos años llevas de directora?

D19: De directora llevé el curso pasado y este.

Vale y ¿no has presentado un proyecto?

D19: En el equipo llevo siete y sí que tenemos un proyecto hecho, pero no lo hemos presentado ni creo que lo presentemos.

Y ¿por qué?

D19: Pues porque te tiene todo, no sé. Yo creo que tiene que compensar un poco, ¿no? Y aquí el asumir un cargo son cargas y las cargas si no vienen compensadas por otro lado, pues nadie las queremos, porque al final, pues te cuesta la salud, te cuesta la salud porque bueno, yo la verdad es que a día de hoy pues llevo una sobrecarga, un... es que necesito llegar a Navidad, o sea, para parar, vale, porque aquí no somos directores ni somos jefe de estudios ni secretarios. Somos un equipo que intentamos hacer todo entre las tres personas que estamos, pero todo es desde meterte en cocina cuando hace falta, abrir la puerta, que bueno, espero que podamos acabar esta entrevista sin interrupciones. Haces de conserje, haces de administrativo, haces de alguacil. En ocasiones estás fregando el pasillo a la vez que... bueno, es una sensación de ir apagando fuegos y no llegar a lo que realmente tendríamos que llegar. Nos falta tiempo para lo importante, para coger el teléfono y llamar a una familia y decirle esto está pasando y se te pasa porque es que estás en veinte cosas a la vez. Entonces esta sensación ni gusta, ni compensa ni nada. Aparte ya el tema económico, aparte, vale, que no está pagado de ninguna de las formas todas las responsabilidades, porque yo tengo que decir que los cinco años que estuve aquí en este centro de jefe de estudios, no sentí la mochila que el día que me llegó el nombramiento de



directora sentí. Es que la responsabilidad máxima, o sea, es que la tengo yo, sabes cualquier cosa que pase cualquier no sé, yo la sentí, esa mochila, ese peso.

¿Y cómo se puede aligerar? Porque por lo que estás diciendo, claro, es todo urgente, todo recae sobre ti. ¿Cómo se puede aligerar esa carga?

D19: Pues no sé. Hemos hecho varias propuestas, de hecho, desde la asociación, esta que tenemos de directores y eso, se han hecho propuestas, han hecho escritos que han llegado a Dirección Provincial, que no sé cómo se resolverán. Pero no sé nosotros... Lo primero que echamos de menos es el personal justo para poder funcionar. Estamos funcionando con personal por debajo, pero claro, de cara a los números que la Administración tiene, se supone que vamos con personal sobrado. En los CRAs tenemos una circunstancia que es que tenemos compañeros itinerantes, vale que son de diferentes poblaciones que te tienes que desplazar de una a otra para cubrir una sustitución. No sé si en todos los CRAs, pero en este caso desde que yo empecé en jefatura me di cuenta de que había días que faltaban seis personas. Cuando faltan seis personas tienes que cubrirlas y todo esto, más una pandemia por el medio, que no nos permitía agrupar o juntar cursos o aulas. Entonces ha sido muy, muy, muy complicado, mucho. Primero, porque las personas itinerantes son Audición y Lenguaje, Pedagogía Terapéutica y el equipo directivo. Para mi Audición y Lenguaje y Pedagogía Terapéutica tendrían que ser intocables, quiero decir, estas personas están en un centro porque se necesitan, porque hay niños con necesidades educativas que requieren de estos apoyos. Vale y que siempre salen perdiendo porque siempre se sacan los apoyos de, o sea las sustituciones de ahí y del equipo. El equipo evidentemente, pues ahora mismo las tres personas que estamos, mis compañeras, tienen niños más pequeños que mis hijas. Entonces, claro, pueden llegar hasta donde pueden llegar, pero es que llega un momento en el que dices es que estoy quitando a mi familia para llegar a cosas que al final no me compensan, no, porque es que para mí lo más importante y lo más valioso es el tiempo y el tiempo en familia, el tiempo de calidad, no tiempo de estar cenando con mi familia y que me suene el teléfono, la orientadora. Porque no hemos tenido tiempo de comentar esto pasa. Esto pasa. Desconectar sí, puedes tener un gran poder de desconexión cuando llegas a tu casa, puedes tener tus *hobbies*, pero es imposible. Es imposible porque es que falta tiempo, o sea, faltan horas y faltan horas de coordinación. Y de coordinación de las personas que estamos, bueno, en este caso en el equipo, junto para mi Audición y Lenguaje y Pedagogía Terapéutica, orientación que son los tres puntales que en un colegio llevan todo el tema de la diversidad. Sin dejar de lado, pues la función de un tutor no, pero evidentemente, si no funciona ese equipo que lleva la diversidad, pues claro si no hace un informe el orientador no llegan las pautas que tiene que seguir el tutor, entonces poco se puede hacer. No sé, yo creo que nos faltan horas de coordinación, o sea, nos falta, nos faltan recursos humanos, al final, porque claro, yo ahora por ejemplo puedo estar aquí, pero vamos, que mi compañera está sustituyendo porque falta una compañera, porque bueno, es que estamos siempre así, siempre estoy yo sola en el despacho. Ahora mismo cuando vienen mis compañeras, yo me tengo que ir a clase porque, claro, el que nos hayan quitado un profesor tienes que... tienes que optar por o bien agrupar otros grupos, que no lo vemos, que no lo vemos, porque aquí hay que estar, porque aquí claro, de cara a la Administración, cuentan número de alumnado ACNEAE claro, muy bien, pero ¿los niños que se están evaluando donde constan? Porque evidentemente estos niños están, hay que atenderlos. Aunque no tengan informe. Entonces, pues eso no coincidimos, y para mí es súper importante que el equipo coincida cuantas más horas mejor. Porque uno solo aquí no avanza, o sea, aquí se avanza cuando estás todos, cuando puedes contarte... Muchas veces llego a casa y digo "jo y ahora les



voy a tener que escribir para decirles esto". Hoy, por ejemplo, tenía una reunión antes de conectarme, con una mamá, con una mamá de un alumno que tiene un informe que bueno. Pues por la mañana les he dicho, que no me acordaba de decir que me tenía que reunir con esta mamá porque me lo ha pedido. Pues, ya veremos cuando les puedo pasar la información a mis compañeras, si no es por *WhatsApp*. Es que, para mí, esto de tener que funcionar ya con el *WhatsApp* para contarte las cosas, no. Es que falta tiempo, faltan horas de coordinación. Esto en cuanto al equipo, porque bueno, la entrevista es un poco para saber, sobre el equipo, ya no te hablo de las coordinaciones de equipos didácticos en un CRA, que nosotros nos juntamos los miércoles dos horas, pero qué pasa, que nos hemos dado cuenta que si metemos ahí la formación que nos interesa hacer.... Hasta ahora hacíamos la formación los miércoles, vale, porque así implicábamos a todo el profesorado porque creemos súper importante que todo el profesorado se implique para que salga adelante cualquier cosa que quieras sacar. Si estamos haciendo la formación de material manipulativo porque queremos abrir aulas manipulativas, pues el profesorado que está se tiene que implicar. Si queremos dar dinamismo a la biblioteca, pues lo mismo. Ahora estamos haciendo programaciones nuevas para la nueva ley, pues tendremos que estar todos. Claro, nos hemos dado cuenta que se sacaban muchas horas de las coordinaciones de equipos para otras cosas. Para hacer pues, normativas, documentos... Entonces ahora hemos puesto la formación los jueves, o sea, intentamos siempre rentabilizar un poco, pero claro, todo a las costillas lo llevamos, quiero decir porque...

Son más horas

D19: ¿Los profesores? Pues claro, oye nosotros... ¿Queremos cobrar la itinerancia? Ahora mismo nos han puesto una aplicación de itinerancia nueva, nos han cambiado al programa SIGAD, en vez de GIR. Y todo esto, claro, sin formación, por supuesto, porque yo aún estoy metiendo cuadros de itinerancia, espero que no me presionen. Por eso mismo, lo de no presentar un proyecto porque si yo presento un proyecto, me conozco, sé cómo soy, soy una persona que lo que digo, lo cumplo o lo intento por lo menos. Y me voy a presionar de tal manera que me va a afectar a la salud. ¿Vale? Porque es que no tengo más tiempo para hacerlo. Entonces ha llegado un momento en que he dicho vale. Bien. Hasta aquí llego. El cuadro de itinerancias, lo sentiré por mis compañeros, que no las van a cobrar hasta enero, pero yo si hasta enero no salen porque tengo que echar horas de mis vacaciones de navidad para sacarla, pues no saldrán, porque si tengo que ir a sustituir tengo que ir a sustituir y si tengo que atender a un niño que se ha puesto malito lo tengo que atender y así. Hay cosas prioritarias, ya ha llegado un momento en que se prioriza. Y para mí la documentación, pues queda relegada a un segundo plano totalmente. Yo creo que lo primero es atender a los niños y que estén bien. Entonces, pues todas estas cosas a mí me... no sé, estoy un poco desencantada ya lo ves.

¿Perdona, por lo que estás diciendo tú entraste de directora después de la pandemia, claro?

D19: Sí, estuve durante la pandemia de jefe de estudios, que cuando nos confinaron estaba de baja, pero desde mi casa organicé todo. Para que pudiese salir adelante, que al final entiendo que, en este gremio gracias a la voluntad, a la voluntad de los compañeros en general... Me da igual hablar del cocinero que del que viene a limpiar el cole, que al final sale todo adelante, pero por voluntad propia. O sea, esto no es una fábrica en la que no, no, me quedo, pero esas dos horas las cobro. No, aquí se hace todo por voluntad. Entonces claro, cada vez estamos un poco más sujetos, pues viene gente que dice no, no es que yo a la hora me tengo que ir y lo entiendo, es que te tienes que ir, es que he hecho más horas en esta excursión y quiero reducirlas. ¿Y qué le dices? Claro, por un lado, dices jolines que estamos aquí todos tirando del carro... Pero es que



está en su derecho, es que no podemos pedir más de lo que... y al final yo creo que todo sale adelante, pero por voluntad de las personas. Y llega un momento en que dices, claro, pero es que en otros sitios no es así. Te suena el timbre y te vas. Y esto aquí no funciona, no ha funcionado nunca antes. Por eso nos extraña que vengan compañeros y nos digan no, no, es que me voy a coger el día de libre disposición para hacerme un puente. Yo no sé para lo que se lo va a coger, no, pero quiero decir que no puedes decir que no a esas cosas porque dices sí... Y después que claro comparas no porque aquí hay maestros, hay auxiliares, entonces claro. Dicen ostras, ¿y las auxiliares? Cinco días de libre disposición y nosotros solo dos. O sea, que son cosas que dices, pues si está así.

Ya, ya

D19: No sé, pues los voy a coger, aunque no los necesite y, sin embargo, tienes otros que no que dicen no... Si no lo necesito, no, no. Me refiero al cambio, al cambio que te decía en valores y todo de la sociedad, de los niños, yo lo veo. Es que los conflictos que hay en los patios, en todo, pero que entiendo que también hay un cambio en el personal que entra. Yo digo son otra generación ya. Yo, soy joven, pero veo que la gente que entra, entra ya con otra, no sé, con otra mentalidad, decir, vale, yo hasta aquí, que es donde me toca. Y lo respeto, eh, porque al final te das cuenta de que muchas veces, pues eso es que lo sacas tú de tu familia y de tu tiempo.

Ya, ya, entiendo que lo que quieres decir tiene que ver con el compromiso, que es distinto, ¿no? La concepción que tienes tú a la que tiene la generación que viene detrás.

D19: Sí, sí... Yo me acuerdo cuando entré a trabajar, que yo lo que me dijeran, a [localidad], a [localidad], a [otra localidad], a [otra localidad] lo que me digáis, le dije al equipo. Yo donde me digáis. Aquí no. Entonces entras ya un poco... No es que, claro, mi plaza es itinerante... ya, pero ha salido itinerante, pero es que no itinera este año porque... por lo que sea. No sé, un poco, pues eso. A eso me refiero.

Muy bien, oye el hecho de... aunque tengáis hecho el proyecto de dirección. Pero el hecho de no trabajar con un proyecto de dirección ¿influye en vuestro trabajo?

D19: No porque al final nosotros, nuestros objetivos son los mismos. Nuestra forma de trabajo es la misma y el compromiso que asumimos las tres personas que estamos es el mismo. Bueno, de hecho, como llevamos años, porque yo con mi compañera la secretaria, llevamos siete años juntas aquí, pues al final es seguir la línea que empezamos con mi compañero, el que estaba de director. Yo creo que no influye para nada porque al final los pasos que queríamos ir dando son los que estamos dando. Lo que sí que a nosotros nos da tranquilidad, pues el decir vale es que no me veo obligada este año a acabar esto porque no lo he puesto en un proyecto.

Oye, pues dime entonces ¿cuáles son las líneas de trabajo en las que estaría vuestro proyecto y que, aunque no lo tengáis, pero sí que son las que marcan los objetivos principales

D19: Pues nosotros siempre nos hemos centrado en el bienestar de los niños. Lo primero que vengan felices. O sea, quiero decir, la documentación es importante sí, mucho, y se tiene que cumplir y todo, pero que, si se está haciendo, aunque no esté plasmado en un documento, nos sirve. Nuestra idea es que los niños vengan a gusto, que se atienda a la diversidad. Eso es uno de los objetivos que nos marcamos ya. Solo empezar, porque cuando empezamos vimos pues, que el orientador iba como un poco perdido, que no sabía, te pedía permiso para entrar al aula. "Oye, ¿puedo entrar a mirar en tu clase?" Sí. Yo claro cuando entramos de equipo, dije esto hay que organizarlo. O sea que hay que hacer una reunión, equipo, orientador y AL y PT, todos los



miércoles, hablar de todos los niños que hay con necesidades específicas en el CRA y un poco y bueno, y en esa línea hemos estado trabajando estos siete años. Creo que se ha avanzado muchísimo, muchísimo, pero es cierto, pues que hay mucho trabajo por delante. Hay mucho trabajo, porque también otra de las cosas que veo que no, no es que no funcione, porque los orientadores van... vamos a tope y hay veces que son las diez y media de la noche y estamos hablando con la orientadora. Pero que no se llega, es que no se llega. Es que viene un día y medio a los tres pueblos, entonces hay tantos casos pendientes de valoración que no se llega. Ahora mismo se acaba de ir una mamá. Y eso es demanda continua. Y la impotencia de no poder atenderlos. Porque dices, ostras, es que debería estar tu hijo. Se debería estar valorando a tu hijo y lo sé, y que les tengas que decir... Personalmente, yo, por ejemplo, con mi hija yo me la llevé externa y estoy aquí en el equipo. Porque entiendo que los padres tienen esa necesidad de saber cómo puedo trabajar con mi hijo, que le está sucediendo. ¿Cómo puedo ayudarle? Y que al final, si no tienes un informe, tú tampoco les puedo decir, oye, pues mira, es que yo creo que tiene dislexia, pero no puedes, o sea, tiene que haber un informe, tiene que haber una valoración de la orientadora. Entonces, bueno, yo tengo el caso. Además, te lo cuento porque están en el equipo. Mi hija es disléxica y disortográfica, se le diagnosticó en quinto de primaria y desde primero de primaria yo veía que mi hija tenía dificultades, vale hasta que me la llevé externamente. Le hicieron una valoración y claro que pasa que al final estos niños buscan sus estrategias y si son niños un poco inteligentes, pues es que pasan desapercibidos.

Ya, claro.

D19: Y es injusto y es injusto. Porque lo que están pasando esos niños, claro, tú no estás adaptando en... estás dando medidas generales para atenderlos. Generales ¿eh?, pero simplemente que ellos puedan ir descansados. Yo pues me acuerdo primero que se me echaba a llorar todos los días mi hija todos los días, todas las noches. Y yo, pero ¿qué te pasa? Y claro ahí me abrí, o sea, se me abrieron los ojos y dije, pero qué estamos haciendo, qué estamos haciendo, o sea, son niños que vienen de Infantil, que sigan siendo infantiles, por mucho que sea otra etapa y que no hay un paso gradual que pues todas estas cosas son las que hemos ido cambiando desde que estamos de equipo. Continuar con asambleas, rincones en el aula. No sé, ella, por ejemplo, me decía, es que hemos pasado de un patio en el que hay muchos columpios a un patio que es todo hormigón. Y es que no tenemos, es que no nos entendéis y solo hacen que entrar profesores diferentes. Y claro es que es un cambio brutal para ellos, brutal y ya no te digo nada, si un niño es inmaduro, si un niño tiene dificultades, eso es, es matador. Es que yo tampoco querría ir a la escuela. Yo me acuerdo cuando íbamos a la escuela que íbamos súper felices, o sea, es que yo nunca pasé por eso. Y lo estoy viviendo en mis carnes y digo, pero ¿qué estamos haciendo? Incluso estando dentro. Yo me metí por intentar cambiar un poco las cosas. Pero, por ejemplo, lo que te contaba de los patios, pues llevamos años pidiendo que se nos ponga un parquecito en el patio de [una localidad], que ha habido 112 alumnos. Y no tenemos un patio para los de Primaria, que son niños. Y no está esa zona, o sea, hemos tenido que organizarnos, pues comprando más materiales para que puedan tener. Ahora estamos haciendo ambientes, pero al final eso sale de lo que te digo, del tiempo que no tenemos, de sobre esfuerzo ¿faltan esas cosas, sabes?

Sí, sí.

D19: Que lo llevas pidiendo y que al final las personas que están aquí en el equipo sabes ver que es lo que falta en cada localidad. Yo por mucho que tenga a mis hijas aquí en [nombre de la localidad], no tiraré nunca, jamás, más para [localidad] que para otra localidad si se necesita



algo. Nos llegó hace unos años, esto ya te lo cuento como anécdota. En pleno confinamiento, nos llegó una dotación de 15.000 euros para un columpio, por patios inclusivos. Y yo le dije a mi compañero, digo: "Ostras, se han equivocado pone para [una localidad] pero será para [otra localidad]. [la primera localidad] son 30 alumnos o 34. Digo, tienen dos zonas de columpios y entonces llamamos a [la ciudad]. Y dijimos, oye, que esto será para [localidad], os habréis equivocado porque lo habíamos solicitado varias veces. No, viene al dictado de Dirección Provincial, que esto es para [localidad]. No puede ser, pero si tienen dos zonas. Digo, pero el dinero no llega para el CRA, o sea, insistimos. Sí es para el CRA el equipo que decida donde hace falta ¿no? Que no, que no. Y entonces dijimos, oye, pues rechazamos porque esto que nos supone a nosotros tener que buscar un columpio que nos lo hacían elegir a nosotros era puente, o sea, nos lo mandaron un viernes, era puente y tenía que estar el miércoles ya enviado el presupuesto, digo, pues no sé. Bueno, impresionante, pues bueno, pues sí, sí. El dinero era para ahí entonces, pues esto es política, tiene que ser política. ¿Esto lo ha pedido el alcalde? Algo tiene que haber porque si no y evidentemente al final descubres, pues que se ha solicitado por otro lado. Pero no te preocupes que ya llegará, pues bueno, pues aquí. ¿De patios inclusivos y estas cosas? No gustan.

Ya

D19: No gustan porque al final, pues eso son intereses políticos y me da igual quien esté porque lo hemos vivido con todos. O sea, que no me pongo en ni un partido ni otro, pero, pero eso que ves que al final lo que tira, lo que tira, no son las necesidades que hay en los centros, sino este alcalde me pide esto o esta alcaldesa, pues venga, pues se lo voy a dar porque es de los míos, no sé. Yo estoy desencantada en este sentido. Y al final acaba en que los niños de [localidad] siguen sin columpio. Y en [la otra localidad] se puso otra zona de columpios. Que, bueno, que en principio se iba a quitar una de las viejas para llevarlas a la localidad, al pueblo y dije, no, si se quita viene a [localidad] porque es del CRA, tienes que estar ahí peleando con cosas que dices... Pero es que esto no es mi función, ¿no? Y estas cosas son las que a mí no me gustan, yo siempre miro por los niños. Y que te das cuenta, que hay niños que lo pasan mal porque no les gusta el fútbol porque no les gusta el deporte en general. ¿Y qué tienen aquí? si es que solo tienen material deportivo para poder jugar y entretenerse.

Te quería preguntar, ¿tenía ese equipo cuando te metiste en la dirección, tenías jefatura y secretaría o tuviste que buscarlos?

D19: No, no, continué con mi compañera, con la secretaria y buscamos a un jefe de estudios.

¿Y eso te supuso problemas o fue fácil?

D19: Sí, sí. No es fácil, la gente no quiere, la gente no quiere el cargo, no quiere, no quiere nadie. De hecho, yo este año, el año pasado pasé una temporada así, complicada y le dije a la inspectora, digo, es que yo creo que es el último año. Es que no me compensa. Que no me compensa y bueno, y al final pues me mandó el nombramiento y eso, pero, pero vamos, que es que yo estoy provisional que no me lo planteo para siempre y me gusta. Es que encima me gusta, por lo que te digo porque estás actualizado. Porque me gusta hacer cosas, para ver cambios, pero... está complicado.

Vamos a pasar un poquito a la formación ¿has hecho algún curso de formación para dirección?

D19: Yo hice el de equipos directivos y lo tengo hecho y lo renové hace tres años, me parece. ¿O dos años? ¿No me acuerdo cuántos?



¿Qué te pareció la formación, era adecuada? ¿No? En fin, ¿te ha servido una vez que te has tenido que enfrentar con la función directiva?

D19: Sí, lo que pasa es que claro, yo me imagino que en cada cole la realidad es diferente. Porque claro, depende de la dirección que tengo que llevar. Yo estuve de directora en [nombre de otra localidad con escuela unitaria] hace unos años y claro era una realidad totalmente diferente. Es que aquí, por ejemplo, en esta dirección, pues tienes tres Ayuntamientos, tres asociaciones de padres y madres, dos comarcas diferentes. No sé, es totalmente diferente, aquí estamos todo el día, sino con una cosa, con dos. Es, es, claro, depende de la realidad que te toque vivir para una dirección pequeñita, pues está súper bien de un cole pequeño porque puedes hacer muchas cosas, pero aquí por mucho que lo lleves escrito, o sea, hoy voy a hacer esto y de todo lo que tienes programado al final acabas haciendo a veces nada de lo que llevas programado.

Bueno, ya has hecho un poco una valoración de tu experiencia. Pero, por ejemplo, en el tema de autonomía ¿realmente tienes autonomía para tomar las decisiones fundamentales? O no. ¿O crees que necesitarías tener más autonomía, más capacidad de decisión?

D19: ¿Te refieres a?

Desde la dirección, o sea, es decir, tanto interna como externa, o sea, las decisiones que tomas ¿Realmente tienes margen o, por el contrario, te gustaría tener una mayor capacidad para poder decidir?

D19: No, no, yo, yo más autonomía no. O sea, yo creo que bueno, nosotros aquí todo lo que nos planteamos intentamos, o sea, no se nos frena. ¿Vale? ¿vale? Pero es verdad que cuesta sacar cosas adelante, por qué querrías hacer más cosas de las que te permiten. O sea, tú pides, pero muchas veces es complicado

Sí, sí, ¿entiendo que las cuestiones, si son más bien económicas o de personal, pues los límites están muy muy definidos, ¿no?

D19: No, pero la verdad es que con inspección también, quiero decir que no sentimos presión, como puedan sentir algunos compañeros de eso, de que te persigan, no. Estas cosas son las que te hacen mantenerte un poco aquí porque si no si ya sientes esa presión, dices, ya mira.

¿Y te sientes valorada, te sientes reconocida en el ámbito en el que te mueves?

D19: Bueno, yo me siento una más, quiero decir yo soy una compañera más y de hecho intento ser una más del claustro, que es verdad que a veces te toca tomar decisiones que pues eso, porque estas de directora, pero no busco el reconocimiento, la verdad. Soy una más.

¿Tienes muchas tareas burocráticas diariamente, o sea, realmente una sobrecarga de tareas burocráticas? ¿O no?

D19: Sí, sí

¿Cuándo hablamos de tareas burocráticas a que nos referiríamos? O sea, ¿qué tareas son las que realmente son una carga.

D19: Bueno, pues mira, aquí llevamos muchas cosas. Es verdad que a lo mejor te voy a hablar de funciones, que a lo mejor no son propias de la dirección, pero intentamos entre las tres personas que estamos en el equipo hacerlo todo. Entonces, en este CRA, por ejemplo, tenemos tres comedores escolares, tenemos ruta de transporte, tenemos personal itinerante, todo eso es una



carga, porque hay que mandar rutas de, o sea, el anexo de transporte todos los meses, el comedor llevamos gestión propia, es un... un jaleo de facturas. Que, bueno, hay mucho trabajo. Mucho, mucho. Itinerancias, pues hay que mandarlas todos los meses. La falta del profesorado, todo esto, bueno, hay cosas que sí que las tienen otros coles, pero yo digo en un cole grande como pueda ser [nombre de una localidad] mismo. Un colegio que pueda tener 500 alumnos o 400. Un solo comedor es un comedor. [cita una ciudad] nosotros tenemos tres. Uno asistencial, pero que también tenemos que atenderlo. Llevamos la comida desde aquí. No sé. Itinerantes no tienen en un cole grande, itinerantes. Aquí tenemos itinerantes que ya no es hacer los estadillos de itinerancia y todo, es, pues lo que te digo, tema de sustituciones, estamos, nos levantamos a las... yo cuando estaba de jefe de estudios, a las ocho salía de mi casa y ya me habían llegado no sé cuántos mensajes. Uno que a mitad de mañana se tenía que ir, el otro no sé qué y tienes que organizar eso cada día. O sea, cada día hay que organizar horarios porque tienes que tener gente para cubrir esas horas y no siempre la hay. No siempre la hay porque a lo mejor tienes que sustituir en [localidad] y la persona que tienes libre está en [otra localidad], pero no es itinerante, tienes que ir tú. Tienes una persona libre en [esa localidad], pero el equipo tiene que dejar las horas de despacho para irse a cubrir esa plaza o la de atención a la diversidad, AL, PT. Me da igual. Y es todos los días, todos los días, el día que no suena el teléfono para... no me encuentro bien, pues es porque... Todos los días, el día que no suena... mi compañera, que entró el año pasado nueva, decía jolín, no me lo creo, me lo creo.

Entiendo por lo que estás diciendo, que realmente el tema de las sustituciones es un problema grave, ¿no?

D19: Es un problema grande porque es eso, es que siempre tenemos que tirar de las mismas personas y eso es contraproducente para los niños, para el alumnado de necesidades educativas.

Bien, hablemos ahora, si te parece del liderazgo educativo, aunque tú no has presentado proyecto, pero eres digamos la líder de tu CRA, ¿cuál sería la visión que te mueve? Quiero decir, ¿qué es lo que te gustaría o dónde te gustaría llevar a tu centro? ¿Qué es lo que te mueve para llevar... o para cambiar en tu centro?

D19: Pues bueno, intentar cambiar, pues eso, llevar mi centro a través de las metodologías activas, apartar un poco ese sistema en el que nos hemos movido de estudiar, empollar para la hora del examen, escupir... Y después me olvido. Esto es una cosa que me preocupa muchísimo, me preocupa muchísimo porque estamos viendo que, aunque en los centros de educación Primaria estamos intentando ir en esa línea. En la mayoría se está trabajando el tema emocional. Ahora con la LOMLOE se nombra muchísimo tema emocional, los ODS. Perfecto, pero ¿qué pasa? cuando se llega a la ESO. Si un centro de Primaria no tiene también primero, segundo, tercero y cuarto de la ESO, me da igual o hasta segundo de la ESO, que tiene un poco de continuidad. Esos niños caen al vacío, pero caen al vacío rotundo y esto es una cosa que me preocupa enormemente, pero enormemente.

¿No tenéis contacto con el Instituto o no hacéis proceso de transición?

D19: Tenemos, tenemos contacto. Sí, nos pasamos la información, hacemos la reunión de final de curso para trasladar toda la información, los informes de los tutores al orientador y al equipo, les hablamos de cada alumno. Porque lo bueno que tenemos es que es un instituto pequeño al que estamos adscritos entonces podemos hablar de cada niño de manera individual, eso es una ventaja, vale, pero después llegamos a...



Perdona [nombre] te importaría repetir un poco lo último que has dicho. Que no te he oído bien.

D19: El paso de información, es un instituto pequeñito al que estamos adscritos, entonces es una ventaja porque hablamos de cada niño de manera individual. Y podemos comentar, pues, incluso hacer los agrupamientos, decirles, mira, este niño te funcionaría con este porque te hace de líder positivo, bueno, eso es muy positivo para mí, pero cuando llegan allí se enfrentan a que cada asignatura se la da un profesor diferente, o sea, es otra vez lo mismo como de Infantil a Primaria, pues de Primaria a Secundaria, pero agravado, vale. Volvemos, o sea, yo ahora estoy viendo con mi hija que está en primero de la ESO, que el instituto, desde que yo estuve, no ha cambiado nada. Pero nada y digo ¿cómo puede ser que en Primaria estamos intentando tirar por metodologías activas, por situaciones de aprendizaje? Pero qué situaciones de aprendizaje se llaman ahora así, pero que se han hecho... Porque aquí, en los CRAs, además, en los coles pequeños, los rurales tenemos la posibilidad de salir a la tienda, ir a comprar y hacer una compra con los niños y manipular dinero. Vamos a ir a ver cómo tenemos un huerto escolar o hablamos con un agricultor y nos enseña, o sea, tienes muchas más posibilidades, a lo mejor con una ciudad que te cuesta salir con 20 niños por la ciudad. Pero, pero llegan al instituto y es como hace 20 años. Y a mí esto me preocupa, entonces, ahora sí que hemos hablado con el instituto a ver si podemos hacer coordinaciones, para partir de por lo menos todos los coles que estamos adscritos al instituto partir de unos mismos imprescindibles de decir hasta dónde llegamos en Primaria y donde se empieza Secundaria, porque primero y segundo de la ESO son séptimo y octavo de EGB de antes y a mí eso no se me borra, son niños de escuela de Primaria, son niños pequeños. Y vemos que se van, y el hecho de ir al instituto es hacerte mayor dos años antes. Y eso es así. Porque antes en sexto eras, yo digo un pardillo y ahora es que vamos...

Entiendo que incluso influirá el cambio de localidad, el tener que desplazarte cada día, un lugar distinto...

D19: Muchísimo, muchísimo, pero, pero eso yo, sobre todo la metodología que se lleva en Secundaria. La metodología que se lleva y veo que es a nivel general en los institutos. Y compañeros que tenemos que han estado de orientadores aquí y después van al instituto, dicen, es que es otro... otro mundo. Y no debería ser, porque al final si estamos aquí, insistiendo en metodologías activas, muy bien, pero que continúen. Porque, claro, después te vienen los padres, te dicen, claro, es que aquí lo hacéis por proyectos, pero llegan a Secundaria y se llevan el batacazo. La culpa del cole. No, no es que vayan menos preparados, pero claro, si están trabajando de una manera tan diferente y es todo memorizar y ya está. Pues no, esto me preocupa muchísimo. El cambio, el paso de una etapa a otra. Y en esto estamos, pues eso. Ahora a ver si hacemos reuniones porque hacíamos alguna, pero a ver si hacemos trimestralmente reuniones y podemos ponernos un poco porque al final hacen la evaluación inicial y un poco te llaman para decirte pues mira, se flojea en esto. No, hombre, se flojea, no. Es que eso lo hemos trabajado, pero claro, si tú pasas una evaluación inicial la primera semana de septiembre, pues todos venimos de vacaciones.

O sea, mejorar la coordinación y hacer más seguimiento ¿no? Por lo que estás diciendo...

D19: Eso es, sí, sí, sí, porque al final, pues eso se hacen antes mayores. Antes de hora. Es que tienen que ser autónomos. Hombre, sí, pero no tienen que tener el doctorado ya en primero de la ESO. No sé un poco el acompañamiento sería, el acompañamiento que hacemos en los coles en la etapa de Secundaria que los primeros cursos son muy pequeños los niños son de doce



años. Yo para mí, bueno, no sé, yo creo que son niños de Primaria, por eso ahora nos duele el que se haya dejado perder aquí en el CRA que estaba en la Secundaria. Estaba hasta segundo de la ESO y se perdió y claro recuperarlo ahora es muy difícil, por los espacios. Sería mover a los niños del CRA a una sola localidad, por qué no te lo van a abrir en las tres. Es un poco más complicado, pero eso. Eso lo notamos.

Háblame un poco de las cualidades que se requiere para ser director, cualidades, habilidades personales o profesionales. ¿Qué tipo de habilidades utilizas tú en tu día a día? En la relación con compañeros, con familias...

D19: Pues yo creo que la primera y súper importante es la cercanía, la cercanía a las familias, la cercanía a los compañeros, el diálogo, el ser una persona que lo hable todo, que no dejar pasar las cosas y dejar acumular. A mí no me gusta, bueno, primero, porque creo que soy una más, ya te lo he dicho. Entonces, a mí el decirle a mis compañeros cómo tienen que hacer las cosas, pues hay que tener mucha mano izquierda, porque hay que saber cómo decirlo, tienes que conocer muy bien a las personas para saber lo que puedes y lo que no puedes decir, o cómo decirlo. Y bueno, pues eso, todo el mundo a lo mejor no sirve para eso, yo creo que eso sí que es una cualidad importante.

¿Alguna cosa más? Háblame entonces de la relación que tienes con tus compañeros, tanto con el equipo directivo, como el equipo docente.

D19: Con el equipo directivo, pues eso, tenemos que ir todos a una, o sea, yo creo que es súper importante el remar en la misma dirección porque si no... Bueno, de hecho, yo si hubiese detectado que yo tiro para un lado y mis compañeros para otro me habría salido. Creo que no, no se puede funcionar así. De hecho, con compañeros que están en equipos que, pues eso, que dicen que tienen rifirrafes y tal, es complicado cuando no das una misma dirección. No sé, es que tienes que estar un poco a gusto también en el trabajo y aquí son muchas horas. Entonces, pues tener una misma visión de lo que es la educación y por dónde la quieres llevar, eso, eso es una de las cosas que para elegir cuando tuvimos que elegir a nuestra jefe de estudios, dijimos, a ver, con la secretaria porque a ver ya lo vemos, no... a este tampoco, no te va bien todo el mundo. Que después te puede sorprender la gente porque no sé una vez que ya estás trabajando, pero sabías con quién, no.

Ya, ya ¿y con el equipo docente?

D19: Y con el equipo docente, pues a ver. No se puede ir de colega tampoco porque llega gente nueva que no te conoce... Claro tienen que saber qué línea llevamos de trabajo y que si hay que hacer algo hay que hacerlo. Pero, pero a mí el hecho de un mando directo de decir esto así porque lo digo yo, no me gusta. A mí me gusta coger opinión de todo el mundo y siempre hay ideas muy buenas que se pueden llevar a cabo. Entonces, contar con la opinión de todo el claustro, porque al final trabajamos en equipo y si no hay un buen ambiente, es difícil que bueno, al final quien lo paga siempre es el alumnado. Entonces para mí es súper importante que haya buen ambiente. Es muy importante para mí también el encontrar momentos fuera del colegio. Crearlos, esos momentos, para poderte relacionar también en otro contexto. Aquí, por ejemplo, dentro de nuestro plan de convivencia, tenemos marcados una serie de encuentros. Intentamos hacer talleres o de risoterapia, o lo que sea tenemos marcada una comida siempre para semana santa, una comida en el monte, en una caseta. Pues eso, un poco también relacionarte en otros ámbitos y conocerte no, porque si no, pues. Eso es que aquí... yo el que entra aquí, como siempre me ve aquí en el ordenador, pues no te da tampoco.



Entiendo que dirigiendo tres centros tendrás que delegar mucho ¿no? Porque para organizar tres centros diferentes o tres espacios distintos al menos...

D19: Mira, yo el primer año que empecé en este CRA empecé en la localidad de [nombre], llevaba una tutoría y toda la Educación Física. Entonces ahí me di cuenta de que prácticamente no veíamos al equipo. Entonces claro un poco como que podías ir un poco a tu aire, pero incluso claro, si tú eres un poco legal, bien, pero si no eres legal es que te podías saltar la exclusiva todos los días. Entonces, claro, cuando entramos de equipo, yo sin hacer mucha presión, sí que quería controlar eso, no, un poco, que sintieran que estábamos con ellos y que cualquier cosa que necesitarán que estamos aquí. Entonces intentamos organizarlo para que una persona del equipo diese clases en cada localidad. Entonces yo que estaba en Educación Física me iba a [la localidad citada]. Entonces, aparecía por allí casi todos los días. Mi compañera, que estaba en secretaría, estaba en [nombre de otra localidad]. Y el director bajaba a hacer todos los apoyos y todo a [la tercera localidad]. Entonces un poco porque nos vieran por todos los pueblos. Porque creo que también es muy importante de cara a las familias, vale. Ahora pues, por ejemplo, estoy en [una localidad] y mis compañeras residen las dos en [otra localidad], entonces ellas se quedan por las mañanas en [su localidad de residencia] y están por allí y bueno, van haciendo apoyos y clases y después se vienen para aquí, que es cuando yo la mayoría de veces tengo que entrar en clase. Porque si no, no llegamos a cubrir todas las horas. Y en [la tercera localidad], pues también como mi compañera es especialista en Audición y Lenguaje pues hace la estimulación y hace los apoyos también ahí específicos. Entonces, pues es un poco que nos vean, que nos vean. La reunión, también de inicio del curso hacemos una en cada localidad, vale, una inicial en la que presentamos a todo el claustro. También es una cosa que creemos importante porque al final tienen que saber los padres también, pues con quién están trabajando, qué personas están con sus hijos. No sé, un poco cuidar eso en la relación familia escuela. Que era una de las cosas que yo veía que faltaba y faltaban momentos de... hemos hecho, por ejemplo, en el Plan de Convivencia, una convivencia de familias. Ahora vamos a hacer una jornada de trabajo de familias con escuela para hacer, pues espacios en el exterior y hay padres que nos pueden ayudar a cosas y madres, y entonces pues eso, un poco, tirar de ellos también porque al final es el espacio donde están sus hijos.

¿Cómo es la relación con otros profesionales? porque entiendo que tendréis también cocineros, aunque has dicho que no tenáis ni administrativo ni conserje.

D19: Muy buena.

Entiendo que para las cocinas tenéis también relación, ¿también es buena?

D19: Sí. Es buena, es muy buena. Nosotros siempre, para nosotros son compañeros, y eso es una de las cosas que sí que nos han dicho tanto las señoras de la limpieza que contamos con ellas para cualquier cosa que hagamos, como las monitoras y la cocinera de comedor.

Sí, ¿y la relación con los municipios?

D19: Muy buena, igual. Nosotros hacemos reuniones periódicas con los alcaldes, si toca de manera individual, porque hay que decir algo a algún Ayuntamiento pues... Pero normalmente nos juntamos, incluso intentamos hacer cosas en común con los tres pueblos.

Muy bien. Y con la Administración entendida como inspección, Servicio Provincial, servicios centrales ¿tenéis relación?



D19: Si la relación es muy buena y ahora tengo que decir también que muy directa. La directora provincial que tenemos ahora sí que hemos notado un cambio espectacular con respecto a la anterior, en plan de cercanía que es lo que se echa de menos. Con las personas que tenemos en [nombre de la ciudad] y Zaragoza nosotros estamos muy contentos, lo que pasa que entendemos, pues, que cuando no nos dan más es porque no se puede.

Ya, ya, ya, ya.

D19: Pero nosotros la relación es buena y con la inspectora también, pues de cercanía, hemos sentido apoyo cuando lo hemos tenido que sentir y si hemos tenido que... también enseguida cogemos el teléfono, quiero decir nosotros cualquier cosa la comunicamos.

Sí, pero entiendo que también tenéis esa respuesta ¿no? Si lo haces es porque realmente la tienes.

D19: Sí, sí, sí, sí, sí.

Si te parece, vamos a valorar ahora los incentivos. Has nombrado tú antes los incentivos económicos, de horario, puntos. Valóralos un poco como ves, por ejemplo, el incentivo económico tanto tuyo como de tus compañeras, de secretaría....

D19: No, no está, no está pagado. No está pagado porque esto... ya no es la responsabilidad, que es mucha, es mucha porque al final es que estamos trabajando con lo que más se quiere en cada casa. Es que cualquier cosa, yo entiendo como madre que soy, que es que vamos, te echarías a la yugular, ja, ja, es verdad entonces... Es mucha responsabilidad, pero además, las horas, las horas que se echan por lo que te digo, porque ahora nosotros, por ejemplo, hemos priorizado este año pues venga, vamos a dar la oportunidad en la localidad de [nombre], que hay dos aulas de Primaria, de no juntar a todos los niños, vale, qué es lo que a lo mejor deberíamos haber hecho para ir más desahogadas. Entonces, priorizar siempre al alumnado, pero claro, eso es a costa de después llegar a casa y meterte en el ordenador, ir sacando las cosas que tienen que salir.

Claro, en el fondo la compensación, por ejemplo, que tenéis de horario en vuestro caso no existe...

D19: Yo todos los días a las ocho y diez estoy aquí, a las ocho y diez de la mañana estoy ya encendiendo el ordenador y funcionando y después pues es que no. Bueno, yo lo de la jornada continua no lo he notado, porque yo antes de las seis no llego nunca a mi casa. Nunca, jamás, ya. Entonces, pero bueno, lo hago a gusto de verdad, o sea, es que yo lo hago a gusto, pero después, cuando pasan cosas, dices ¿Hasta qué punto?... Es que te enfadas contigo misma. Porque digo, jolín, digo, es que estoy ahí como si fuera mío y mío no es nada y encima es que no está pagado, es que no está. Entonces empieza el enfado. No está pagado.

Pues vamos a darle la vuelta ¿Qué haría falta para hacerlo a gusto? ¿Qué compensaciones harían falta para estar, es decir, para hacer una tarea que tú la haces a gusto y para sentirte reconocida entre comillas por una serie de incentivos o de ventajas?

D19: Pues mira, hablando de lo personal, a mí, aunque no me compensaran económicamente, me serviría, quiero decir a mí con que nos den el personal que se necesita para que el centro funcione como nos gustaría... Para mí sería más que recompensado ya, o sea, el poder hacer de este cole lo que realmente me gustaría. Pero claro, a nivel económico, evidentemente pues,



pues si nos lo recompensaran, pues mejor, claro, porque no, no está compensado. Yo veo, por ejemplo, cuando llega junio, que salen tus compañeros a las dos o las tres por la puerta, venga, hasta luego. Hasta mañana. Y yo aquí con esto, con todo esto que tengo aquí alrededor. Y dices, hasta qué punto... que me iría, cogería a mis hijos, me iría a la piscina que es lo que van a hacer ellas o ellos. Tienes ratitos de decir ostras, si por lo menos te lo compensaran económicamente, no te quedaría eso de decir pues es que el año que viene no sigo. Porque a veces lo dices.

Porque imagino que tú te verás el año que viene de directora. Quiero decir que el nombramiento extraordinario, la inspección seguirá tirando de ti ¿o no?

D19: Pues... pues yo le dije a la inspectora que yo, si encuentra a alguien, que mira que yo el sillón aquí lo tienen. Por otro lado, también me apetece volver a la especialidad. Y no sé, y volver a la rutina de, pues eso de mi clase. Pero pues claro, entiendo que me dice de seguir, porque es que, es que nosotros preguntamos, es que nosotros cuando han salido lo de echar proyecto y todo, lo dijimos en claustro y de verdad que si alguien quiere pero que es que no quiere nadie. Es que no quiere nadie. Entonces, pues si te nombran claro qué vas a hacer. Pues es que no me importa. Sinceramente lo que pasa, que es verdad que cada año pues cambiamos un poco la forma de funcionar porque dices, este año nos damos cuenta de que no coincidimos en despacho, pues el año que viene es que tenemos que quitarnos horas y aunque sea agrupar gente, niños, agrupar clases. Que no es lo que quieres, pero claro. Dices, es que al final, te pesa la espalda porque vas cargando. Pero eso yo con que nos dejaran funcionar con la gente que necesitamos de verdad, porque hemos ido a ver coles. Lo que nos encantaría tirar muros y funcionar de manera diferente, totalmente, dejar los libros a un lado, pero claro, vas a ver coles que nos fuimos a ver el año pasado uno con mis compañeras a Barcelona. Y claro te empiezan a hablar de recursos y tienen una persona, una orientadora en cada clase, o sea, una... una persona del equipo de orientación.

¿Qué centro era?

D19: No me acuerdo cómo se llamaba, estaba por el Tibidabo, te lo puedo mirar. El nombre era un... un centro en el que se trabajaba, pues eso de manera, con metodología súper activa, por rincones. No llevaban ni un libro.

¿No sería la escuela Sadako?

D19: Sí, sí, ¿habéis estado?

Sí, sí, estuve allí. Hace no me acuerdo ahora, tres cuatro años...

D19: Sí pues eso, pues sí, claro, y dices, claro, pero esto es ideal, pero es que...

Es un colegio concertado.

D19: Claro, claro, claro, claro, y ahí estamos y entonces cuando ves eso, dices claro, es que realmente no es justo... la escuela pública muy bien, pero no tenemos los recursos que se tienen en la concertada. No sé, yo sí que veo que hay desigualdad en eso y en la zona rural salimos perjudicados totalmente. Yo hace tiempo que les digo a la inspección que revisen esas horquillas a ver porque ese medio que nos dan de más es que no nos sirve de nada. En los CRA medio profe si es que no...



No compensa. Bueno, pues yo he terminado, no sé si habrá alguna cosa que pienses que te debería haber preguntado alguna cosa que te gustaría decir sobre lo que hemos hablado, alguna cosa que sea...

D19: No, bueno, pero yo creo que te he contado un poquito todo. Bueno, te podría contar de las auxiliares de educación especial, lo mal que funciona, que no llegan.

Sí que llegan, siempre tarde, llegan tarde... ¿o no llegan?

D19: Pues hay en centros que no llegan, aquí nos llegan tarde, pero hay en centros que no llegan, [cita una localidad] me parece que están todavía buscando, bueno, en varios centros porque nos llegan la información a través del grupo de directores que tenemos. Jolín y hay situaciones de verdad que tienes niños a lo mejor que una silla de ruedas y que tienes que dentro de un aula es que es imposible. Yo veo bien la inclusión, pero con recursos. Al final la gente se quema. Tema de cocina... los cocineros para sustituirlos pues es una locura. Bueno, que quede entre tú y yo, pero yo he hecho de cocinera este año. Claro, es que no te compensa, al final, sabes que no te compensa coger, tienes que coger una persona que tenga el título de cocinera, si no económicamente, no te lo reembolsan. Hace unos años cogió la baja la cocinera y tuvimos que asumir el centro, pues los gastos de una persona y como esa persona no tenía el bachiller y no era cocinera, no nos devolvieron ese dinero. Entonces, claro, dices ostras, al final vas haciendo trampas, me falta un día y hago yo la comida. Con una mamá ayudándome. Es que son cosas. Y eso pasa, pero no pasa aquí porque hablo con compañeros, dicen, es que lo mismo estoy sirviendo comidas para no... y es así,

¿Esto lo puedo poner o no lo puedo poner? Porque es que me parece...

D19: Pero si no dices, si no dices que ha pasado aquí.

No, no, yo siempre en el anonimato, pero es que me parece...

D19: Es muy fuerte el tema de las cocineras es muy fuerte porque claro, es a costa de perder los 7.000 euros que perdimos hace unos años que aun los llevamos a remolque, que este año pues casi no sabíamos si nos iba a dar para comprar comida para hacer la comida. O asumes eso y te lo comes, que sale del gasto de funcionamiento al final de todos los niños, que no todos usan el comedor, es que es injusto. O mira o tiras del equipo y hemos estado allí pues eso sí, ha faltado dos días, pues dos días sirviendo las comidas y buscándonos la vida, para que salga el servicio adelante, porque no lo puedes quitar, encima te obligan a no quitarlo.

Sí, sí, sí, sí, sí.

D19: Claro, conciliación familiar es muy bonito, pero ¿a costa de qué?

Bueno, pues [nombre], muchísimas gracias. La verdad es que la conversación ha sido interesantísima.

D19: Y esto cuando no nos toca, pues eso, ir a abrir para que echen el gasoil, porque los aguaciles están en una avería, no sé dónde o nos toca limpiar, que se ha reventado una tubería, limpiar los pasillos hasta que te llega, esto es así...

Sí, sí, sí, sí. Sí, pero. Pues eso, muchísimas gracias. Cuando tengamos todo que esperemos que sea al final de curso, pues os mandaremos el informe, claro, pero bueno, lo más importante es lo que habéis dicho y que bueno lo tendremos en cuenta de cara a nuestras propuestas. Yo



creo que es importante que demos pistas o señales, un poco el camino que hay que recorrer y de mejora.

D19: Hombre, pues está muy bien, que hagáis esto porque yo una de las cosas que eché de menos, sobre todo en pandemia, por ejemplo, es que la Administración levantase el teléfono, colegio a colegio y nos dijera qué carencias teníamos. Porque es verdad que allí sí que también nos tuvimos que buscar un poco la vida, todos. Han sido años muy duros y siguen siendo. Este ya no tanto, pero el año pasado, que ya había pasado la pandemia, cuidado. A nivel de sustituciones, de todos los papeleos... Por eso te digo que a nivel de burocracia es una pasada, te mandaban a gente para un día, muy bien, vale, pero era un tema, o sea, el papeleo era tanto que decías que no me manden a nadie. Pero bueno, y después que te mandan gente que a lo mejor no ha trabajado en la Comunidad, esto es otra cosa y tienen que ir a [la ciudad], que dices de verdad no podemos hacerlo a través de un ordenador. Hoy día, no sé, son cosas que dices.

Que parece que hayamos avanzado, pero no tanto...

D19: Se pierde la mañana. Esa persona me viene de Málaga, tiene que ir a [la ciudad] a entregar papeles y a lo que llega ya ha pasado el día.

Hasta el día siguiente nada. Bueno, pues encantado de conocerte. Muchísimas gracias por toda la información que nos has dado. Y bueno, pues oye, a ver si tenemos ocasión algún día de conocernos y de que me sigas contando sobre tu centro.

D19: Muy bien, muchas gracias, hasta luego. Adiós, adiós.



Entrevista 20. Directora de un Instituto de Enseñanza Secundaria. Experiencia: 13 años. Número de alumnado del centro: más de 100. Docentes: 21. Entrevista online el 12 de diciembre de 2022. D20/M/IES/R

Bien, pues vamos allá, nos situamos primero. Tu instituto es un instituto de una localidad rural. ¿Tiene no sé cuántos alumnos, profesores...? el tamaño

D20: 104 alumnos

¿Y profesorado?

D20: 21 profesores, con parciales algunos de ellos.

¿Y en el cargo cuánto tiempo llevas?

D20: Este creo que es el año trece, número trece.

¿Trece? ¡Qué barbaridad! Bueno... [risas]

D20: Bueno, toca también cerrar legislatura. [risas]

Supongo que no serás supersticiosa ¿no? Ya sabes aquí, aquel motorista que había, que ganó trece mundiales y decía que él había ganado 12 + 1.

D20: Yo espero que sea uno más, pero bueno... [risas]

Vale perfecto, pero nunca se sabe, ¿verdad? En fin... Bueno, pues vamos a remontarnos al principio de esta historia y dime un poco ¿qué razones o qué circunstancias fueron las que te llevaron a dar el paso o asumir la responsabilidad?

D20: Pues la razón inicial es que fui designada de oficio, por la inspección, prácticamente al llegar al centro, porque llegué por traslado a... desde una baja de maternidad y entonces..., pues creo que me incorporé al centro en mayo y a los dos meses era la directora del curso siguiente.

Adjudicado ¿no?

D20: No tengo mucha competencia porque es un centro pequeño y en el que ya sabes que hay mucha fluctuación en este tipo de centros, muy próximos a las capitales... de traslados de profesores. Entonces un poco al reducto que se va quedando. Ya luego decidí que, ya que había aprendido, pues seguía por cuatro años y aquí estoy [risas]. Ya tendremos que parar porque no es muy democrático, tampoco.

Sí, los cambios siempre están bien, pero bueno, también la experiencia acumulada... perderla tampoco es bueno, ¿no? O sea, hay que tener en cuenta las dos cosas. Entiendo entonces que... ¿te presentarás a un nuevo mandato?

D20: Yo creo que, que... que debo de parar y ver si alguien ya está con energías para coger el centro, porque creo que es lo más sano para el sistema. Es difícil empezar, además, pues con muchos cambios de normativa..., pero yo creo que hay compañeros estupendos que ahora ya están definitivos y ya pueden seguir. Todo se verá un poco, qué es lo que pasa, pero en principio creo que no haré renovación. Pararé y veremos a ver qué sale.



Muy bien.

D20: Me parece eso lo más sano para que esto no acabe siendo de una o de una y su equipo.

Dime, ¿presentaste entonces las últimas veces...? ¿has presentado proyecto de dirección?

D20: Sí.

Empezamos diciendo... ¿es un documento útil? Quiero decir ¿es un documento solo para el momento o realmente te sirve durante todo el mandato como un instrumento de trabajo?

D20: No, he pasado por varios formatos distintos. Entonces yo creo que sí, que el último se acerca más a la realidad, en tanto en cuanto, te hacen marcar unas deficiencias, una DAFO, que es de la que parte y unas posibilidades y cuanto más conoces el centro, más práctico se vuelve ese documento. Pero tienes razón, en esta apreciación que me dices que realmente te sirve como el primer año. Luego, aunque sigas tu línea, pues las contingencias del sistema o de la sociedad hacen que tengas que rehacerlo muchas veces. Entonces, yo ahora, cuando quisiese volver a empezar, tuviese que retomar donde lo dejé creo que cambiaría muchísimo, muchísimo y el centro ha ido cambiando también.

¿Cuáles serían tus objetivos principales en esa primera visión? E incluso me puedes decir también qué es lo que has tenido que cambiar ¿no? ¿Por qué...?

D20: Era un centro que tenía unas características especiales porque es un centro muy pequeño, pero tenía mucha problemática social. Con mucho alumnado disruptivo, con muy poca normativa, convivencia, asunción de las normas... [nombre de la comarca] es una zona difícil y entonces, primero se fueron implantando normativas de relación con las familias y de trabajo con alumnos para darle un poco la vuelta al calcetín. Había mucha relación con las drogas ¿no? con el menudeo. Se trabajó con el Plan Director de una forma muy intensa, los primeros años, y yo creo que ahora todo eso está erradicado y el ambiente es absolutamente distinto. Luego sí que... valorando el Proyecto Educativo de Centro, que también es un documento que tampoco tira ¿no? más que para que cuando te ves obligada a ciertos momentos a volverte a enfrentar a él. Es como la soledad del director con el Proyecto Educativo de Centro, por mucho que lo pases por el resto de comisiones..., te sirve para repensar. No es un documento útil, es un documento que acaba en un cajón y que lo ve el inspector y también lo ve brevemente. Si lo ve. Entonces el Proyecto Educativo de Centro todo lo que sí que valoré, además con mi último equipo, que es muy estable, es que hay pueblos en los que tenemos alumnos que están solos o que conviven dos o tres alumnos, donde los referentes culturales no... no existen. O sea, no hay una biblioteca, no hay un teatro, no hay nada, entonces se generan relaciones de identidad con el centro y de cultura, se trabaja muchísimo, muchísimo la extraescolar y se integra en la dinámica del currículum y eso ha generado un cambio de perspectiva muy fuerte. Se ha vuelto cultural, antes daba miedo pasar al [nombre del instituto], que es el centro de referencia en el que hacen Bachillerato, que aquí no hay, porque se sentían inferiores y ahora los vemos muy potentes. Es ver que un centro pequeño tiene mucha menor ratio y muchas más posibilidades de trabajar, muy directas, con cambios de metodologías muy rápidos con el alumnado y para eso lo que se trabaja es muchísimo a través del plan de formación que hemos aprendido a utilizarlo de una forma muy práctica en la concienciación del claustro. Y una de las cosas que me ha parecido más difíciles es que los directores somos islas en nuestro despacho, muy ajenas a lo que sucede en el aula, entonces es una cosa que hemos intentado romper, sobre todo con el trabajo de proyectos, porque al sincronizar rompemos mucho esas dinámicas y allí somos muy raritos. Entiendo que



somos diferentes al resto. Pero claro, eso te conlleva que trabajas diez horas de docencia directa con el alumno, diez horas de dirección, que es escaso, ¿no?, rompes continuamente lo que sería nuestro convenio laboral, que es falso, totalmente.

Ya, ya y más entiendo en el puesto de la dirección, ¿no? sobre todo.

D20: Claro, claro. La dirección, pues como te habremos dicho todos y seguro que tú lo conoces, pues es una exigencia de 24 horas al día, es así. Porque a veces pasan cosas en las que tienes que estar disponible. Hay temporadas de calma y otras que no. Entonces genera responsabilidades extras. Es como si fueses gerente de un hotel, a veces, ¿no?

¿Veinticuatro horas?

D20: Sí, bueno, pongámosle 14 por no decir 24, pero es todo el día. Pues, por ejemplo, hace unos fines de semana se rompió una caldera en domingo. Pues tienes que acudir, aunque solo sea para abrir, por ejemplo.

Sí, sí, sí. Por lo que has dicho tenías, ¿tienes un equipo estable? ¿un jefe de estudios, una secretaria?... Son personas de tu confianza, entiendo

D20: Sí, el jefe de estudios, eh... yo llevo trece, él lleva once años. Nadie quería ser equipo, entonces él llegó por una comisión de servicio, es un compañero con el que había trabajado años en otros centros y entonces pues nos vemos capaces de tirarlo para adelante y hacer cambios que teníamos los dos muy claros, que no, que no queríamos que siguiese esa suciedad que había. Y la secretaria también lleva bastante tiempo, pero no tanto, porque ha sido un cargo que ha cambiado más.

Vale. ¿Es importante que tengas personas de confianza? ¿Consideras importante?

D20: Sí, porque... muchas veces, son situaciones de achicar problemas, ¿no? No es tanto ese proyecto que hemos estado hablando de que cada día se genere, sino que en ambos puestos en la jefatura y en la dirección y también la secretaria, porque los centros pequeños mezclas mucho a las... las tres posiciones, a esa chica, solucionar, calmar, reconstruir cosas que se van deshaciendo, pues desde la convivencia hasta cualquier otra situación, entonces necesitas tener una buena... un buen filin, rápido y sin tensiones, ¿no? y saber que a veces las cosas de las que uno converge van a converger al poco o hay un... ahora por ti y un ahora por mí y se van arreglando bien. Y luego tantos años, pues, hay dinámicas muy establecidas.

Si te parece, hablamos un poco de la formación, entiendo que habrás hecho cursos de formación de directora ¿cómo lo has visto? ¿es adecuado?

D20: El curso de dirección que hice yo ya es antiguo, ya no es el que se está haciendo ahora. Porque creo que lo hice hace doce años. Entonces no sé bien la dinámica del de ahora. De hecho, no he querido hacer la renovación, pues para no estar marcada ante los compañeros de que soy la única que lo hago, si hay que hacerlo, pues bueno, ya lo haré. En el fondo son centros que son como hijos tuyos ¿no? Pero..., pues eso te digo, yo pienso que tiene que haber más salud. La formación es necesaria y yo la veo, cuando yo lo hice, incluso escasa, teórica, por lo menos en aquel momento. Creo que de la que yo hice la parte más... [se pierde la señal]

Disculpa, te he perdido...



¿Se ha cortado? Pues que la veo escasa, algo teórica, por lo menos en aquel momento. Recuerdo muy interesante alguna, alguna situación de inspección en la que te ayudan a generar organización, ¿no? ya no tanto currículo, organización de centro y luego la tutorización de un compañero, eso me pareció lo más rápido y cercano. Eh, yo sé que ahora el trabajo es mucho más didáctico y con cierta exigencia en las cosas que te están pidiendo que tú realices en casa, que cuando yo lo hice, no existía esa parte, eran charlas a las que acudíamos sin más.

Sí, además creo que ahora el tema del proyecto, ¿no? es bastante protagonista, ayudan con la idea de que se presente un proyecto, en teoría bien elaborado, ¿no?

D20: Sí, que se tutorice. En ese sentido, he de decir, que el inspector que me nombró fue absolutamente paternal ¿no? Paternal en el acompañamiento, pues mi transición no existió con el director anterior, con la directora anterior, ella, para cerrar fases cogió un sabático. Entonces desapareció ella y su equipo. Con lo cual, fue el inspector el que casi recibía mis llamadas a diario o yo las suyas y así, se fue estirando del hilo para hacer la construcción de la nueva dirección.

Haz una valoración de cómo ha sido la experiencia de estos trece años, si es una experiencia enriquecedora, positiva, ¿no sé? O, por el contrario...

D20: Es positiva porque vas viendo que tu tarea es muy útil, ¿no? Y que realmente tiene recompensas en la vida de los alumnos y en la práctica de los demás. En lo personal ha habido épocas agotadoras, agotadoras, en las que te llevas a casa, la mesa entera del despacho y más. Y luego la sensación de responsabilidad, muchas veces, que se tiene en circunstancias que no son las comunes, en cosas más específicas, en problemas que saltan y a veces hay situaciones duras, ¿no? Alumnos con problemas difíciles o líos en los que se han metido, incursiones de la Guardia Civil, cosas que saltan mucho de toda esta formación que estamos recibiendo y que no se nos prepara para saber los cauces que tenemos que sacar y es un aprendizaje de acierto y error. Es positiva, desde luego que es positiva. Sí, y para mí también he aprendido cosas de mí misma que no sabía en tantas circunstancias que estaré agradecida siempre a este puesto, siempre que no supere mi capacidad de trabajo.

O sea, ¿te has visto, te has visto en contextos...?

D20: En contextos duros, sí.

En los que no te habías visto nunca, ¡claro!

D20: Nunca en mi vida personal, pues los burgueses universitarios ¿no? Tenemos unas experiencias de vida que yo aquí no me reconocía y bueno, pues ya soy una más, ya he hecho que mi cabeza, para bien o para mal, es [gentilicio de la comarca] [risas]. Entonces sí, he vivido situaciones complicadas, complicadas... de ver a... dificultades de familias en que las que has tenido que participar y... ahora hay más protocolos de los que había antes, sí. Por ejemplo, protocolos de asistencia familiar con servicios sociales, el protocolo de Ideación suicida..., esos protocolos han venido muy bien porque tienes una línea a seguir que antes se generaba por intuición. Aprendes también mucho de personas de otros sectores ¿no? Yo he de reconocer que he aprendido mucho de los servicios sociales de comarca. En la forma de trabajar con ellos en los primeros años teníamos una reunión mensual para sacar adelante circunstancias complicadas. Y ahora eso se puede relajar porque todo está más protocolarizado, institucionalizado y no necesitas el *feedback* rápido. Como te he comentado, ¿no?, con la Guardia Civil, la policía no existe en [nombre de localidad], pero a veces tiene que llegar desde [nombre de la ciudad] o situaciones extremas de familias que acuden al centro para que les ayudes en cosas que no tienen que ver con el



centro, ¿no? Te llega una familia que te dice que no tienen para comer y entonces sabes a quién puedes llegar a acudir. Mi zona de trabajo es una zona con mucha necesidad de servicio social. Y eso marca al trabajo de cada día.

Hablabas antes de la responsabilidad, ¿tienes suficiente autonomía para la toma de decisiones en los temas importantes?

D20: Creo que excesiva. Así te lo digo, excesiva. La autonomía de centro es peligrosa, a mi modo de ver, porque realmente no hay un control de si el trabajo de un director es correcto o no. Generalmente tiene que ir algo muy mal o haber saltado un problema muy visual para que un inspector te revise tu tarea. Si no se te deja trabajar, aunque no lo hagas bien, aunque estés acierto-error y sea error-error. Y solo está el inspector, es que no hay nadie más. Entonces es excesiva yo creo en muchos momentos, sí.

¿Te sientes valorada, reconocida en tu trabajo?

D20: Sí. Yo creo que, aunque pues seamos directores del primer año somos reconocidos por la comunidad educativa, por toda. Puede ser que estén de acuerdo con nuestras decisiones o no, pero yo creo que hoy por hoy, se valora mucho que alguien esté allí, porque el resto no se atreven. Por las cargas familiares que tengan o por la no conciliación o por muchas situaciones. Conciliar es muy difícil. Ya, una directora mujer es muy difícil, esto también tendríamos que ponerlo sobre la mesa si no ha salido en otras charlas. Es un perfil, yo creo que muy distinto, tanto fuera del instituto como dentro del Instituto. Creo que son dinámicas distintas.

Pues Fíjate, he tenido mayoría de entrevistas a directoras femeninas, sin embargo, el tema no lo han sacado, no, no.

D20: No lo han sacado..., pues una cosa que cuando estamos juntas la comentamos bastantes veces.

Ah, sí ¿qué me dices? Habrá que profundizar en ello.

D20: Porque, aunque somos muy modernas todas y nuestros ambientes familiares pues también. Quieras que no todavía vienes... Pues yo cuando llegué mi hija tenía meses, entonces pues era complicado estar con las cabezas en dos sitios a la vez y luego yo creo que la función directiva femenina se abre a que los compañeros se acerquen a ti, muchas veces no en exclusiva, de una forma muy de consejera, muy de... hay cosas que llegas entregas tu baja y... y en cambio aquí te llegan, te la cuenta, te buscan y entonces... Yo creo que, a las figuras masculinas del equipo, que son muy dulces y muy abiertas, no se les demanda ese acompañamiento. Con las madres igual, te digo madres, porque, al menos aquí, quienes vienen a las tutorías son mujeres. Y cuando hay que abrir el melón de alguna situación que no es correcta en la convivencia familiar te buscan por el lado femenino, muchísimo. Entonces, yo creo que allí hay una entrada, eh, ya no te digo que sea mejor ni peor el desempeño, que yo creo que es el mismo, pero que se busca esa facilidad, sí.

Y entiendes ¿porque se espera una mayor comprensión por vuestra parte?

D20: Yo creo que... porque el ambiente aquí en la zona rural es mucho más masculino en las funciones del trabajo y que la mujer genera el matriarcado de relación con los hijos. Entonces ellas cuando tienen un problema te llaman. Yo creo que mi móvil lo tiene ya, con trece años, toda la comarca. Entonces te buscan en esa faceta y pocas veces te llaman los padres.



Sí, sí, sí, sí.

D20: ahí hay una unión, sí.

¿Y lo ves como algo negativo, positivo o simplemente como un rasgo diferencial?

D20: Simplemente diferencial. Yo creo que además es solo el inicio, porque una vez que el problema se destapa o se empieza a solucionar lo podría hacer perfectamente un director chico, hombre, pero es como que te agarran, se sienten más confiadas.

Esto es... van, entiendo un poquito más a lo emocional, ¿puede ser?

D20: Sí, sí, en estas mesas de los despachos se... lloran mucho también las madres, "pues con este hijo que voy a hacer" ¿no?

¡Curioso! Pasamos al otro extremo, es decir, las tareas burocráticas. Que también entiendo que las hay, ¿no? Valóralas, dime si son muchas, pocas... y dame un poco tu punto de vista.

D20: Muchísimas. Son muchas más que antes. Es una cosa que comentamos en el equipo que cada año que empieza el curso y dices bueno, ya me lo sé, no voy a tener problemas este año... pero la burocracia última nos lleva por delante. También le veo otra parte positiva, aparte de que te exige mucho tiempo, que todo se ha generado con mucha más transparencia de la que había hace diez años en un equipo directivo con esta burocracia. Te voy a decir, por ejemplo, negociar el cupo con el inspector del centro. Al principio era un mercadillo, los números que ellos jugaban, lo que a ti te daban. Ahora cada vez es más... ratios, números, reorganizaciones... Y lo veo mucho más práctico, aunque te genere pasar por una Excel o programas que tienes que solicitar que antes eran mucho más afables para pedirlos y ahora te requieren muchísima más justificación. Un centro rural como el mío ha ganado en la expedición de esta burocracia. Gana el centro, no yo.

Ya, ya, ya, ya... o sea, que a veces le damos al tema burocrático una connotación muy negativa y en tu caso dices que, bueno, aunque sí que suponga más trabajo, sin embargo, por resultado es más positivo.

D20: Aunque no me guste reconocerlo porque me exige más trabajo extra, mucho más trabajo extra, genera procesos de selección de datos, de números más transparentes que antes, sí.

Sí, sí, es curioso, porque además vemos la burocracia como una carga, como una tarea inútil, ¿no? Y, sin embargo, por lo que estás diciendo no es siempre así. O sea, que puede ser incluso que genere más transparencia de cara a los procesos.

D20: Yo creo que todavía tiene que ser más limpia. Eh... y que, generándola de una forma más reducida, seguramente que los procesos de burocratización de los centros pueden quedar más limpios. Sobre todo, por ejemplo, en los programas que vienen de fondos económicos europeos, que eso es absolutamente ingente. Es ingente el trabajo que lleva. Programas como el PROA+ que te llevan por detrás. Yo digo que me fagotiza ese programa. Lo que recibe el centro en horas se pone desde el equipo directivo o desde la coordinación.

Curioso, sí.

D20: Pero claro, entiendo que tienen que estar justificados, ¿no? Yo pienso que como son muy nuevas, algunas de las burocracias que están entrando llevarán un proceso de pulirse.



Sí, sí. Hablamos si te parece del liderazgo dentro tu centro ¿Cómo lo entiendes? ¿Cómo es tu tarea de líder en tu instituto?

D20: Eso es muy difícil. Yo creo que he ido cambiando conforme aprendía. Por mi personalidad creo que tengo que trabajar mucho en equipo. Necesito desde cero a trabajar en equipo. Pero también a veces, cuando algo no lo veo, no suelto el amarre. Entonces, necesito cierta seguridad conmigo misma, luego puede ser que veas que no, que no era necesaria o que te has empecinado en alguna cosa. Pero siempre... Mi centro es peculiar, también, porque al ser tan pequeño por número de unidades no hay CCP, hay solo claustro que en teoría es mensual. Los vamos... generando en función de la necesidad, no muy matemáticamente. Entonces, allí sí que me veo con mucha necesidad de usar los claustros para generar formación, por ejemplo, con la... con las nuevas normativas... Son claustros que acabo arrastrando yo o el equipo para trasladar leyes, darles forma, llevarlos al aula... y entiendo que si no estamos nosotros cae, cae. Y bueno, pues, allí, a veces, me agota. Y luego cada año cambia, como cambia la personalidad de los claustros, cambias tú también un poco, ¿no?

¿Cambia un porcentaje muy elevado de tu claustro cada año?

D20: Pues, eh... hace... uno de los años que nos tocó renovar, renovar el proyecto de centro, hubo desbandada general y solo volvimos a abrir el centro las tres personas del equipo. Creo que fue hace ocho años..., hace siete y los interinos que repetían. Entonces, sí, pues un 55 es estable, un 60, por ahí. Es mucho, es mucho en departamentos unipersonales. Cae toda la materia, todo el departamento y allí el liderazgo es de protocolizarlo todo, pero todo. Al principio cuando llegan los nuevos quizá se agobien, pero el equipo lo necesita. Plan de acogida de alumnos, de familias, de profesores... Eh... aparece la LOMLOE, generas las estructuras que se votan en claustro, pero las formas tú... El liderazgo es agotador. Yo creo que, para todo el equipo ¿Eh?

¿La toma de decisiones la compartes?

D20: Yo creo que a lo mejor en un cien por cien no, pero en mucho sí.

Antes has dicho que sí, que es verdad que te gustaba trabajar en equipo, pero hay ciertas decisiones que prefieres tomarlas tú o prefieres guardarlas para ti, ¿no?

D20: Me gusta mucho generar el principio en equipo. Las reuniones de equipo, para mí son esclarecedoras, me ayudan a pensar. Aunque luego vea que algo no lo tengo claro y allí ya me plante, en alguna ocasión, pero... que... sí. Es que además es un centro tan pequeño... la sala de profesores es un lugar único de convivencia, eso enemiga, porque si existe una crítica constructiva o no, porque hay de todo, ¿no? es muy potente. Entonces, para todo necesitas consensuar. Siempre hay alguien que es más ateo o que da parte o no participa o no le gustas... porque no, no puedes generar una línea que le agrade a todo el mundo. Pero necesitas hacerlo así en un centro tan pequeño. Los centros grandes se diluyen mucho más.

¿Qué habilidades o competencias crees que debe tener un director o directora?

D20: Yo creo que... se debe seguir la normativa muchísimo. Necesitas estar actualizándote continuamente, sobre todo en estos últimos años, en los que hemos cambiado y necesitas tenerla clara y saberla transmitir. La normativa es parte... parte estructural. La intuición o con... en la relación personal es necesaria, sobre todo en las situaciones familiares en las que se salen de la norma ¿no? Mucha capacidad de improvisar [risas], muchísima. Yo pienso que alguien que tenga la cabeza muy, muy, muy estructurada, la dirección la va a sufrir. Hay veces que llegas y dices



hoy voy a hacer esto y pueden pasar 10 días hasta que consigas sentarte. No ves mi mesa, pero no tiene forma, hoy no tiene forma, esas cosas y yo creo que trabajar colaborativamente. Una de las cosas que aprendí ya más tarde era que a la gente que más capacidad tenía, yo tenía que darle más responsabilidad, darles los puestos importantes. Porque aprendo de ellos. Esas estrategias, yo creo que tiene que tener un director, no cerrarse nunca.

Háblame de tu relación, pues con los docentes, con las familias, un poco con la Comunidad.

D20: Eh... con los docentes es una relación no tan fluida como si eres un compañero no de dirección, primero porque no compartes ambiente y porque no estás. Hay muchas veces, que cuando ha surgido algo dices: ¿cuándo lo habéis montado? La cena de navidad, por ejemplo, ¿no?, es una cosa más aleatoria. Entonces, eh..., siempre es distinto. Cuando todo fluye y no hay dificultades, eres más, uno más. Pero cuando hay dificultades, críticas, crisis, algo no sale, entras a la sala y silencio. Entonces, aunque yo me gusta el roce y ser una más, hay veces que yo comprendo que no lo soy. Y hay veces que comprendo que no lo debo ser porque necesito perspectiva para la toma de decisiones. Pero bueno, el ambiente creo que es bueno y que la forma en la que hemos trabajado el equipo ha hecho que el claustro vaya estabilizándose. Hay muchas plazas que no son de plantilla por ser centro pequeño con poca ratio que están ocupadas por compañeros interinos prácticamente hasta que aprueban la oposición. Entonces para mí es mucha satisfacción que quieran repetir y que pudiendo tener centros en [nombre de la ciudad] capital porque todos vivimos en [nombre de la ciudad] capital quieran salir hasta aquí, que son quince, veinte minutos de coche.

¿Con las familias? ¿Con el alumnado?

D20: Con el alumnado la relación es muy estrecha, es muy, muy estrecha. Muchas de las cosas que generamos para que sintiesen que el centro estaba a la altura de los demás eran esas extra-escolares, ¿no?, los viajes de estudio. Al final, a los viajes de estudios vamos el equipo. Entonces, la relación con las familias es muy estrecha porque ya son hermanos, son muchos años, los vas conociendo... Ya te he dicho que acuden a situaciones personales, al móvil que siempre puede saltar, en cualquier momento. Es que es un pueblo pequeño con pueblos, pues eso, con muy pocas familias. Entonces el centro condensa la vida, la vida social. Los alumnos se ven y tienen amigos aquí dentro y tienes que generar ese engranaje. ¿Y con las familias? Pues, pues con las madres igual. Es muy intenso el protocolo de recibir cómo se hace en otros centros en un horario aquí se rompe continuamente. Pero bueno... Eso es agotador a veces.

Ya, ya, ya lo entiendo. ¿Y con otros profesionales del centro? Tendrás conserjería, administración, limpieza, que también dependen de...

D20: Son los profesionales más difíciles de trabajar, los PAS. Los PAS son los más difíciles de trabajar. La razón principal es que su convenio no coincide con el nuestro en horarios, en días... eso genera negociaciones siempre fuera de. Y las negociaciones fuera de siempre se rompen. Llega un punto por una crisis de lo que sea, personal, de enfado entre ellos, de que has tenido que decir un no algo o un permiso que han pedido... y es lo más complicado. Yo creo que eso necesita una regulación importante. Comprender que un servicio de limpieza, un administrativo, un conserje no coinciden los días lectivos, y estás siempre reorganizando, ni en horarios. Por ejemplo, aquí tenemos ahora una única limpiadora. Si limpia en el horario que tiene de convenio, matinal, no puede, porque están los alumnos en las aulas, los baños ocupados. Entonces llegas a un acuerdo, fuera de convenio que sabe el Servicio Provincial y que te dice que no lo hagas, pero qué saben ellos que, si no lo haces, no hay solución. Y el día que tú le dices, mira, no



te puedo conceder esto porque ya se me va, es mucho lo que me estás pidiendo, no lo puedo justificar..., te dice: "pues ahora te cierras tú el centro" y te tira las llaves encima de la mesa. Y bailas, y vuelves a empezar la negociación y, vuelves a generar un nuevo apartado del convenio por acuerdo entre todos. Es la parte más complicada de estabilizar en el ambiente, en la convivencia también.

¿Con el municipio? ¿La relación cómo es?

D20: Con el municipio depende mucho de los pueblos, de las personalidades de los alcaldes. Entonces, cuando los alcaldes han venido de personalidades, de despachos, cerradas, hemos sido muy satélite. Y ahora ellos... ha sido difícil. Ahora hay un alcalde muy de... de bajar al barro y el trabajo es muy cercano. Cuando rompamos con él, volverá a cambiar todo el sistema. Bueno, si no se presenta o ganara otro y entonces vuelves a empezar muy de cero.

¿También tiene relación con los alcaldes de los municipios del resto de alumnado? Los que afluyen de otras localidades

D20: Eso sí, en un principio no la había y luego nos dimos cuenta de que la necesitábamos. Entonces dentro del Proyecto Educativo de Centro hay un programa de innovación, que ya es más tradicional que de innovación, que es muy potente y que lo llamamos *Más que pueblo*. Que genera identidad con el territorio. Entonces echamos manos de los alcaldes para que ellos nos digan qué quieren hacer con el pueblo, dónde quieren que participen los chicos y entonces vamos como centro a esas participaciones. Entonces las relaciones se han vuelto muy cercanas. Pero claro, este es un trabajo en el que las relaciones, los intercambios personales, de tanta experiencia, lo facilitan. Porque si no acabas trabajando con el secretario del Ayuntamiento... y entonces fluctuamos todos. Y cuando cambia un alcalde es vuelta a empezar en el patrón. Pero bueno, nosotros las buscamos. Es que tenemos pueblos que tenemos un niño. O sea, necesitas que te ayude el alcalde, a veces, porque no llama, no sabes qué le ha pasado. ¿Hoy ha llegado el autobús? Cosas tan simples o cambiamos la marquesina que está en un lugar peligroso. Sí, es muy cotidiano, sí.

Y quedaría la Administración entendida, pues como inspección, Servicio Provincial, direcciones generales.

D20: Pues esto también te voy a decir que cambia bastante respecto de la persona que dirige los Servicios Provinciales. Y que cada vez que hay un cambio, el patrón se genera nuevo por completo. La relación con los centros es que somos islas a las que te llegan muchísimos mails de la Unidad de Programas, del Servicio Provincial directo o de... y entonces es a través del ordenador y bastante despersonalizada, a no ser que quién esté en el centro del sistema de organización quiera romperlo. En este caso, se ha vuelto mucho más cercano desde que la nueva directora provincial ha sido compañera directora. También entonces ha buscado otro tipo de relación, muy rápida y se agradece. Pero bueno, es, es muy isla el centro. Y ya no te digo con otros centros. Es complicado.

Aquello de hacer redes... imposible, ¿no?

D20: Se van gestando a través de los grupos de *WhatsApp* en la asociación de directores. Porque la asociación de directores sí que genera mucha ayuda. Cuando al final decidimos que nos juntamos, que no es fácil, que las reuniones sean numerosas, son escasas... haces terapia, lo primero es terapia y, lo segundo es coformación, coformación. Realmente la asociación de directores no es la situación en la que se gesticione una política para y contra o a favor de otra política, es



una situación en la que [hay una interrupción telefónica] trabajas, buscas la solución, te la cuentas unos a otros y cuando llegas a un punto en el que ninguno encontramos una solución, pues es cuando lo elevas hacia arriba. Y yo creo que es una situación bastante enriquecedora. Y que se ha ido extrapolando desde las asociaciones de directores hacia arriba de la consejería porque, por ejemplo, una de las cosas que yo creo que ha sido muy exitosa es reuniones con los directores generales. Durante los últimos años con [nombre], ahora está de baja, se generaban casi mensuales las reuniones de la asociación y eran reuniones de trabajo ¿eh? para búsqueda de soluciones. Yo creo que eso se ha recogido y se ha imitado últimamente.

[Tiene una llamada]

Estamos terminando ya, no te preocupes, enseguida acabamos...

D20: Entonces yo creo que sí, que entre el centro somos islas, pero allí la asociación de directores sí que ha dado un formato de comunicación que se ha ido traspasando hacia... hacia arriba. Pero si no fuera por eso no hay ninguna sistematización institucional. Y eso es muy duro, no es bueno.

El último tema que te quería preguntar es sobre los incentivos, el incentivo económico, el horario, los puntos, ¿Cómo valoras ese tipo de cuestiones?

D20: Yo creo que el incentivo acaba siendo personal hasta que el director se agota o el equipo se agota porque en el resto de situaciones no, no hay ningún incentivo. Mi centro es pequeño y es manejable, pero los compañeros que dirigen centros de 1.000 alumnos que viven allí todos los días, incluidos los domingos y a todas horas, el sueldo, no, no es justo con ellos. No es justo... su identidad funcional o su responsabilidad es la que los lleva a hacer eso. Que no se lo lleva a hacer como me has preguntado antes la Administración, ni los tutela, ni los dirige, ni les acompaña, es escasísimo ese acompañamiento. Ahora, salta una dificultad y entonces sí que pueden estar, pero están en un tanto por ciento de la dificultad, no en todo el proceso. Y luego, pues... las vacaciones hemos tenido que ponernos un poco serios con las fechas de salida de cupos para poder ya tener escasamente un mes de vacaciones, que tampoco lo es, porque estás siempre pendiente de. Porque en verano tú sabes que los centros siguen otro tipo de trabajo.

Sí, sí. Sí, sí. No te iba a decir, bueno, que sabes que, en Aragón, en otras comunidades autónomas también, pero aquí está muy señalado, ¿no? Que hay muy pocos candidatos, muy pocas personas que voluntariamente quieran asumir la responsabilidad de la dirección.

D20: Yo creo que se ha quedado absolutamente obsoleta la estructura que había de equipos directivos. Y que ahora, con las modernidades y las masificaciones o los cambios de normativa que te están llevando a trabajar muy rápido, continuamente, que haya un director, un secretario, un jefe de estudios es insostenible. Creo que en otras comunidades existe la figura del subdirector, aquí no. Ya no hablo de profesionalización, que no tengo respuesta para... si me gustaría o no. Pero nuestro horario DOC no existe. O sea, lo firmamos y no es real. No es real en cosas tan básicas como controlar los autobuses a la salida, es un vacío. Pues así, vamos incrementando. Las 35 horas semanales no son reales ni en el formato de hacerlas ni en el total de horas. Yo creo que se necesita una estructura nueva de equipos.

Eso es, ahí iba un poco. Damos un paso más allá. ¿Qué podríamos proponer? ¿Qué soluciones encontraríamos para mejorar esas condiciones? y que por tanto hubiera más personas dispuestas a asumir responsabilidades.



D20: Que no fuéramos solo tres o cinco los directores de los centros. Que se incorporasen más personas. Más horario no entiendo. Más sueldo, pues, quién va a decir que no, si estás haciendo más horas. Pero quizá, que se ampliase la plantilla. No entiendo que los orientadores sean uno en los centros o uno y medio o dos en los grandes, grandes centros y que no formen parte del equipo. Cuando tanta normativa ahora está entrando por orientación y tanta forma de trabajar, tienen que formar parte del equipo. Tampoco es justo que al director se le consolide el complemento y al equipo no... Yo creo que los tres del equipo hacemos las mismas horas. Puede que yo en algún momento haga más, pero es que luego al jefe de estudios se le amontonan a principio de curso y al final, igual pasa la secretaría. Las secretarías a principio de curso se llevan todo el día de trabajo. Entonces deberían de estar más valorados. De hecho, pues vemos que nadie quiere ser director. Nadie quiere ser el director, es para comerte marrones ¿no? Es lo que te dicen todos los compañeros.

¡Claro! Bueno, pues hasta aquí hemos llegado. Yo te diría si hay alguna cosa que no te he preguntado, algo que te gustaría decir o aportar, pues, antes de cerrarla la grabación, pues, que me dijeras.

D20: Yo creo que hay una cosa que sí que deberíamos también plantearnos, qué es el puesto que ocupa un director en relación con la Administración, ¿no? Somos como el eslabón tonto o débil de la cadena. Del claustro te he contestado que no somos parte integrante porque se nos ve distinto, aunque sea por los cuatro años. Pero tampoco tenemos capacidad para generar mucha relación con los estamentos institucionales más altos, ¿no? Yo creo que tendríamos que valorar realmente el director de qué equipo es. Eso clarificaría mucho, muchas situaciones de las que hoy hemos estado hablando, de responsabilidad, de relación.... Es un puesto que debería estar más dibujado. Cuando cada vez se tiende más a la libre disposición de centro.

Sí, en el fondo asumir más responsabilidades, ¿no? Un poco lo que decíamos antes, que tomas decisiones, decías tú demasiada autonomía, ¿no? incluso...

D20: Sí, porque, por ejemplo, en el Proyecto de Dirección un director tiene que decidir cómo quiere que sea su proyecto educativo con el contexto de centro, tu capacidad, pero... ¿por qué en ese perfil de centro no entra nadie más de la Administración? Es muy clarificador para ver qué dinámicas quieres, si quieres que el centro se amplíe, se reduzca, le colocas una FP Básica, ¿no? O sea, tú en este centro, con este contexto y en tu política educativa, ¿qué esperas? Eso, yo creo que sería de mucha ayuda para los directores que, a veces, parece que somos los que pedimos, ¿no? Y en el fondo, lo pedimos como limosnas en el formato escúchame, atiéndeme. Yo creo que la Administración allí no quiere tomar partido. Quizá porque generan políticas a corto plazo, ¿no? Pero en el proyecto educativo yo creo que sí que tendrían que participar, en ese diseño.

Bueno, pues hasta aquí hemos llegado. Oye, muchísimas gracias. Ha sido un placer escucharte. Has dicho cosas muy interesantes y que por supuesto se verán reflejadas. Esperamos tener el informe a final de curso. Os lo enviaremos, os lo haremos llegar. Y bueno, vamos a ver, si sirve para darle un empujón o sobre todo para mejorar las cosas. Oye, muchísimas gracias, encantado de conocerte.

D20: Igualmente, para lo que necesites, que podamos aportar o cualquier cosa, pues ya sabes dónde me puedes encontrar. En el teléfono particular también, por supuesto.



Perfecto, gracias [nombre]. Y bueno pues que termines bien el trimestre y empieces mejor el próximo.

D20: Y que el trece sea bueno [risas]. Un abrazo.

Igualmente. Gracias por todo.



Entrevista 21. Directora de un Centro de Educación Especial. Experiencia: segundo curso en la dirección y varios años en equipo directivo. Primer año con proyecto. Alumnado: más de 100 con discapacidades desde medias a severas. Docentes: 30 y más de 30 profesionales más. Entrevista online el 13 de diciembre de 2022. D21/M/CEE/U

Sí, me estabas diciendo que habías hablado con unos compañeros...

D21: Sí, ayer estuve hablando con un compañero por el tema del abierto, que claro comentando lo digo, pues mañana voy a reunirme con [nombre], del Consejo Escolar de Aragón y claro le comentaba, creo que soy la directora más novel de todos los centros de educación especial que a lo mejor, seguramente, mis compañeros que llevan muchísimos más años, te podrían responder a esas preguntas dándote muchísimos más argumentos, además, con una visión histórica. Yo llevo años en equipo directivo, pero de directora es el segundo año, pero bueno, yo te contesto, a lo que me preguntes.

Bueno, te explicó así, brevemente, intentamos buscar todo tipo de perfiles, es decir, de centros de educación especial no eres la única que vamos a entrevistar, y estamos buscando tanto gente que lleva muchos años de experiencia como gente que lleva poco tiempo, porque entendemos que las dificultades que puedes contarnos o que hayas tenido tú, no serán las mismas que tiene otra persona que lleva ocho o diez años. Entonces intentamos coger todos los perfiles para tener una visión lo más completa posible, otra cosa es que lo consigamos, pero al menos lo vamos a intentar. Bien, si te parece empezamos. Normalmente empezamos un poquito situándonos ¿cuántos años llevas de directora? ¿Qué experiencia tenías previamente en equipos directivos o en la dirección de otros centros?

D21: Pues de directora este es el segundo año como te comento y en el equipo directivo llevaba desde el 2013 como secretaria, entonces serán ya sí, llevaba ya unos cuantos años en el centro y sí que lo conocía y definitiva en el centro desde el 2011. Entonces estuve dos años de Audición y Lenguaje, nunca había estado en equipo directivo, de hecho, no era mi idea, quedarme en el equipo directivo [risas] y al final bueno ya ves. Entonces surgió, la secretaria que había entonces que no quería continuar. Me ofrecieron la posibilidad y la verdad que tanto el director que estaba antes, que era [nombre] como [nombre], que era jefe de estudios, el acompañamiento, fue brutal. Entonces llevan muchísimos años y la verdad que todo lo que he aprendido fue gracias a ellos. Entonces es mucho más sencillo el paso que di yo, de llevar la secretaría del centro de una forma, además, muy acompañada con [nombre], y con [nombre] que llevaban muchos años, para luego, cuando se jubiló [nombre] en un principio quise probar el año pasado y me nombraron de forma extraordinaria. Y quería probar un año, quería, además, sobre todo, tener el apoyo de los compañeros que supiera que era una dirección querida por los demás, que, si no, no le veía mucho sentido entonces, bueno, que sí, que tuve apoyo y entonces ya estuve el año pasado. Formé un equipo que éramos, además, salvo yo que había estado en el equipo, mis otras dos compañeras y que eran sí que eran nuevas en equipo directivo no habían estado nunca, pero sí que habían trabajado, ya años trabajando con ellas. Y luego posteriormente, ya pues vimos que el año pasado, que se suponía que era un año complicado porque era el primero que era cuando empezábamos a arrancar funcionó bien. Encajó bien el equipo directivo, con lo cual sí que presenté proyecto.



Este es tu primer año con proyecto.

D21: Con proyecto sí, es el primer año con proyecto.

Dime también un poco las características de tu centro. Número de alumnos, número de docentes y profesionales.

D21: El centro son 105 alumnos. Yo creo que actualmente somos el centro de educación especial más grande de Zaragoza, seguro, y de Aragón, yo creo que también porque... Lo único que no tenemos residencia, así como hay otros que sí que tienen residencia, nosotros no tenemos residencia, con lo cual los niños están aquí desde las 9 hasta las 16 horas, que es cuando se van. Comedor gratuito, como en todos los centros de Educación Especial, transporte gratuito como todos los centros de Educación Especial. Once rutas de autobús que son, bueno, cubren parte de la provincia de Zaragoza. Todos los demás centros de Zaragoza de Educación Especial. Y niños de tres a veintiún años con discapacidades entre medias y severas. Aglutinamos un número importante de alumnos con problemas de salud muy importantes. Yo creo también que somos el centro que tenemos mayor alumnado, con un requerimiento de salud tan grave como los que tenemos aquí y luego alumnos de conducta, como en el resto de los centros. Entonces creo que son los dos bloques más significativos y que más recursos requieren: alumnos con problemas de regulación de la conducta y alumnos con temas de salud. Y luego tenemos el resto de alumnado que está en la mayoría y que ese alumnado, bueno, pues van desde discapacidades medias, como te he dicho, hasta severas, pero no tienen requerimientos importantes ni de salud ni de conducta.

¿Y profesionales?

D21: De profesionales, tenemos 30 maestros, que son, sino me equivoco 18 PTs, 6 maestros de Audición y Lenguaje, uno de música, dos de Educación Física, PTSC porque además tenemos PTSC, yo creo que somos uno de los centros que se siguen manteniendo la plaza, además en plantilla jurídica, eh, son también y luego tenemos de taller, tenemos un taller de textil, que es una profesora de Formación Profesional de textil de confección. Y ese sería lo que serían los docentes. Pero aparte de eso, tenemos pues diecinueve auxiliares, veinte auxiliares, perdón, de Educación Especial, tres auxiliares de enfermería, tres enfermeras, una cocinera con una ayudante de cocina... y ahora te explicaré por qué, cuatro personas de la limpieza y un oficial de mantenimiento. Además, son diecisiete monitoras de comedor las que vienen. No sé si tú te has congelado, no sé si me escuchas, ¿me escuchas?

Sí, sí, te escucho, te escucho, sí, sí.

D21: Vale que te habías quedado congelado, 17 monitoras de comedor. Entonces, yo creo que alrededor de 84-85 personas, de profesionales, debemos estar trabajando y englobo a todos porque somos todos los que trabajamos... Me refiero porque [nombre] es la persona que está de oficial de mantenimiento, hace labores seguramente fuera de su... bueno, seguramente no, seguro que están fuera de sus funciones. Si hay una contención, que en este centro somos la mayoría mujeres y [nombre] nos puede ayudar, nos ayuda. Al igual está también el personal del PíEE que se me había olvidado que es [nombre] que es una pieza fundamental porque es luego, además que suele coordinar los abiertos por vacaciones que realizamos. Entonces, a ver, somos un grupo de personas trabajando con distintas funciones, pero todos tenemos contacto directo con los alumnos, hasta la cocinera, porque hay un programa en el que los niños bajan a hablar con ella, con lo cual la cocinera tiene que conocer pues la forma en que se comunican nuestros



chicos porque alrededor de un 80% no tienen lenguaje, entonces es importante que todos conozcamos cómo se comunican, cómo hay que tratarlos, qué hacer ante una situación de conducta, ante una situación de salud...

Una dirección compleja.

D21: Es una dirección con, claro, con mucho personal. Sí que es cierto que, como llevaba muchos años en el equipo directivo, sí que veía que la dirección anterior era para mi gusto, eh, yo creo que va con caracteres también, era una dirección más directiva y yo sí que he intentado hacer una dirección mucho más participativa, con lo cual el volumen de trabajo que llevaba [*nombre*] era descomunal. Yo me siento incapaz de llevar ese volumen de trabajo, entonces sí que necesitaba una dirección más participativa en la que los distintos sectores asumieran parte de esa responsabilidad para que hicieran también el centro suyo. Entonces se empezó haciendo una lluvia de ideas, bueno, ha habido un proceso de transformación del centro, que todavía estamos en él. Entonces se han conseguido pequeños avances de participación de profesionales, que sí que descongestionan un poco la función directiva de cara al día a día y queda más participación, les da más participación a ellos, con lo cual se hacen corresponsables de lo que sería la organización del centro. Yo creo que sí, que ha mejorado allí lo que es el día a día en el centro, respecto a los profesionales.

¿Qué razones o qué circunstancias te llevaron a presentarte o asumir la dirección del centro?

D21: Pues en un principio, ya te digo, que no era muy partidaria de continuar en equipos directivos. En un principio fueron, yo creo que más una decisión personal, personal a nivel familiar. Te explico, yo concursé en este concurso, en el centro y quería salir porque creo que hay que salir al final de Educación Especial, no, no te puedes quedar aquí de por vida. Entonces consideraba que tenía que salir del centro y quería irme además con mis hijas, que tengo pequeñas a otro centro. Y me dieron la plaza aquí, en el [*nombre de un centro*] que lo tengo aquí al lado y me iba a ir con mis hijas porque era un centro integrado. ¿Pero qué ocurrió? Que el centro ya no se hizo integrado y yo sí que tenía la plaza en [*nombre de un centro*]. Entonces, la opción, claro, lógicamente yo no me quería ir al [*nombre de centro*] sin mis hijas, porque la razón de irme de aquí del [*nombre del centro*], era irme con mis hijas porque era una ilusión que yo tenía, de estar en un centro con mis hijas. Entonces, había concursado, me habían dado el [*nombre de centro*] y la opción que tenía... tenía dos opciones, o me quedaba en el equipo directivo como directora, o me quedaba en una comisión de servicios como AL, y la verdad es que me apetecía probar la experiencia. Había hecho el curso de formación de dirección hacía cuatro años, cuando estaba en la secretaría, con vistas a que me pudiera quedar en el centro. Y creo que vi la oportunidad, sobre todo, de hacer esas propuestas que yo tenía en mente, que por la antigua dirección no se podía... No se podían llevar a cabo y creí que sí que se podían hacer y quise probar esa utopía que llevaba yo en la cabeza y yo creo que sí, que se está, que se está cumpliendo. Y luego, eso, el que es que realmente estos chicos te enganchan y [no se entiende] voy a concursar y me voy a ir, y dices, me tengo que ir, y dices, pero yo por qué habré concursado. Entonces ahora es la visión contraria, voy a volver a concursar para volverme al centro y dejar de estar... porque yo realmente ahora estoy aquí en comisión de servicio con mi otra compañera de equipo. Entonces fue eso, fue, por un lado, una parte personal de organización familiar y de conciliación familiar y porque mis hijas van al [*nombre de otro centro*], entonces, yo me tenía que seguir quedando aquí y no quería irme yo al [*nombre de centro*], que prefiero estar en este centro, entonces esa fue la opción.



Has dicho que presentaste un proyecto de dirección y supongo que ahí has reflejado todas estas cosas, ese sueño que decías que tenías, me puedes señalar un poco ¿Cuáles son los puntos principales o los puntos fuertes de ese proyecto de dirección?

D21: Pues mira, yo creo que principalmente el cambio más importante fue ese, la corresponsabilidad de todos los profesionales y la participación en la organización del centro. Creo que era fundamental, en un principio, se inició en... cuando yo estaba en la secretaría a través del *Mira* y *Actúa* vi unas formas organizativas, en centros como Fernando el Católico, como el Ramiro Solans, que yo creo que son centros que... bueno, son centros que precisan una innovación educativa importantísima para llevar a cabo la dinámica de todos los días. Entonces vi formas organizativas que me gustaron, como eran las mesas de trabajo en las que participaron todos los centros. Entonces empecé cuando estaba en la secretaría por hacer esa propuesta, y luego se llevó a cabo ya cuando entre la dirección de forma directa, entonces, por ejemplo, las auxiliares de Educación Especial se organizan ellas. Hay una autogestión dentro de unas... de una organización concreta, pero ellas son las que se autogestionan. Todos los días se reúnen, tienen una sesión de coordinación donde ellas mismas organizan, pues las ausencias que hay, las faltas que puede haber los días siguientes... Qué niños tienen que atender, si ha habido alguna crisis en algún momento, cómo tienen que resolverla, entonces ellas mismas son las que organizan el día al día, con lo cual eso descongestiona a la función del equipo directivo. Por otro lado, a los maestros se ha dado muchísima más fuerza a la CCP... bueno, aquí no es como en un centro ordinario, que los niños van a un aula concreta dependiendo de la edad, aquí todos los años se organizan las aulas, anteriormente se organizaban el equipo directivo junto con la de Orientación. Aunque suenen, aunque suene mal, el equipo directivo tiene una visión muy general del centro, pero las particularidades las tienen los docentes. Entonces hay que escuchar a esos docentes, con lo cual ahora las aulas organizan en la CCP. Creo que se le ha dado una fuerza brutal a la CCP, que es quien la tiene que tener, que es la Comisión de Coordinación Pedagógica para dar respuesta a estas necesidades. Y luego las familias es otro punto muy importante. Las familias son acompañadas en un proceso, es introducidas... bueno el que lleguen los niños... escolarizar a un niño de tres años en Educación Especial hasta que se van, a los veintiuno. Entonces hemos hecho... sí que había una acogida muy buena a los tres años, pero a los veintiún años nos comentaban los padres que, que claro que sentían un vacío que ya no había ese acompañamiento. Entonces, a través de la escuela de familias hemos dado también un giro e intentamos hacer ese acompañamiento a los veintiún años. Incluso ahora hay exalumnos que tenemos, a través de actividades que tenemos, les dejamos que vengan al centro porque se sienten perdidos. Se pegan desde los tres hasta los veintiún años aquí. Entonces tenemos ahí un margen que los chicos ni acuden lo mejor a otro sitio, están en casa y ese tipo de alumnado sí que hacemos que puedan venir aquí a través de actividades que se realizan con el AMPA o a pasar un día con nosotros. Eso serían los puntos, pero sobre todo yo creo que es el de participación y el de, sobre todo, ya te digo una dirección democrática y participativa.

¿El documento en sí mismo, el del proyecto de dirección te parece un documento útil? ¿Te sirvió para plasmar tus ideas? Y por otra parte es un documento que crees que vas a utilizar a lo largo del tiempo, durante el período de tu mandato.

D21: Yo creo que es algo que conoce toda la comunidad educativa porque es algo que es público, que es... que pueden consultar, que deben de conocerlo además cuando hay unas votaciones para ver... y se hace una evaluación de ese proyecto para ver si realmente están de acuerdo y yo creo que es la forma de que el director se siente y plasme realmente la idea que tiene que va a



hacer por [*no se entiende*]. Yo creo que sí que es importante, es importante hacer el proyecto de dirección y te ayuda a eso, a reflexionar y decir, vale yo tengo muchas ideas en mi cabeza, pero necesito darles contenido y darles forma y enmarcarlas en un contexto que es nuestro centro. Además, contacté con... a través del proyecto Hipatia, contacté con la misma Facultad de Zaragoza y [*no se entiende*].

Disculpa [nombre].

D21: Compañero que de la Universidad para que hiciese...

Que te he perdido y no he acabado de entender lo que me estabas diciendo.

D21: Que comentaba que a través del proyecto Hipatia, empezamos un proceso de transformación de centro, porque yo sí que tenía esas ideas y estaba enmarcado en el centro, pero necesitaba una base teórica que lo sustentase también. Entonces contacté con un profesor de la Universidad de Huesca y con él estamos llevando a cabo ese proceso de transformación del centro y este año, en el segundo trimestre queremos empezar con lo que es la evaluación interna. Entonces, la propuesta que yo llevaba en el equipo directivo [*no se entiende*] importante para esa transformación de centro, pero además que empezase por nosotras, por el equipo directivo porque si no... todos los procesos de evaluación interno son durillos. Entonces prefiero empezar por nosotros para, para establecer los cambios que sean necesarios y lo que también tengo claro, qué me mantendré mientras sí que tenga apoyo de los compañeros. En el momento en que vea que no, que hay algo que no funciona y que no cuaja, pues me iré y dejaré paso a los que vengan y tengan ideas nuevas. Yo creo que es lo más, lo más coherente.

Bueno, por lo que estabas diciendo, tenías equipo, tenías jefatura, tenías secretaría... ¿Eso es importante para dar el paso o no?

D21: Si [*se pierde la señal*] sin un equipo, no lo hubiera hecho yo sola. Y que no se puede... en principio, ¿eh? Yo sé que hay equipos directivos que sí que lo hacen, que tienen las funciones muy desglosadas y muy marcadas y cada uno... pues el director y yo aprendí con el antiguo equipo directivo, pero somos todos compañeros que vamos todos a una y que [*se pierde la señal*] a la semana al final. La responsabilidad sí que es cierto que es del director, pero que el trabajo tiene que ser un trabajo común, si no es imposible. Entonces, yo tenía claro que o tenía equipo o no me presentaba. Entonces, de hecho, en un principio mi idea era que la que estuvo conmigo de jefa de estudios porque se jubiló primero el antiguo jefe de estudios, estuvo conmigo una compañera con la que llevaba muchísimos años trabajando y trabajaba muy bien. Mi idea era que ella se quedase, al final del tiempo decidió que no, y tenía otra personalmente, que era la persona que está ahora que es [nombre] y que [*se pierde la señal*] resultado buenísimo, porque era una persona además que controlaba muchísimo de legislación. Entonces yo creo que era un perfil que sí que se necesitaba dentro del equipo directivo. Si no tienes equipo, yo creo que es una locura.

Si te parece, pasamos a hablar un poco de la formación inicial como directora. Dices que hiciste el curso de formación ¿cómo lo valoras? ¿Te pareció un curso adecuado? ¿Aprendiste?

D21: Sí qué aprendí, sí que aprendí porque había aspectos administrativos, sobre todo que desconocía, que como maestra desconocía y como secretaria también. Entonces te viene bien para temas administrativos, que son muchos y que por la formación que tenemos académica no, no, no la tenemos, claro, lógicamente, ni por la formación que hacemos posteriormente porque yo me limitaba a temas relacionados con mi especialidad, que es Audición y Lenguaje. Con lo cual,



la verdad es que a mí sí que me vino bien porque desconocía todo eso y además me vino bien hacerlo una vez que ya llevaba un tiempo en el equipo directivo porque sabía de qué estaban hablando. Porque si no te puede quedar un poco lejano. Entonces, llevando unos años en el equipo directivo, ser directora teniendo a [nombre] detrás, habiendo hecho el curso de dirección, yo creo que fue una idea, una buena idea y que y que sí que sí que sí que sirve.

¿Alguna idea para mejorarlo? ¿Algo que echaras en falta?

D21: La duración estaba bien. No, yo creo que sí que abordaba todos los temas de... todos los temas, sobre todo administrativos, administrativos, contables también, que son los temas donde más problemas solemos tener los maestros, que lógicamente no tenemos ese tipo de formación. Yo creo que estuvo... que fue un curso adecuado. De hecho, estoy esperando a que salga ahora otra vez, lo he enviado ya y que sí que necesito refrescar, refrescarlas para tenerlas más, más frescas, claro, lógicamente. Por decir, ahora me toca hacer algún expediente administrativo que supongo que no, pero bueno, tengo que saber cuál es el procedimiento, a ver, que si no es fácil porque tenemos inspección y ellos nos echan una mano y... Pero bueno, preferiría sí volverlo a hacer para tenerlo otra vez mas reciente.

Haz una valoración personal de cómo está resultando tu experiencia. Este es tu segundo curso, es poco tiempo, pero bueno, ¿cómo valoras la experiencia?

D21: Pues la verdad que mira a nivel personal, el año pasado fue un año muy duro de, sobre todo por temas de salud de todo el equipo, de las 3 del equipo directivo, además, fue un año muy duro y pensábamos que iba a ser horrible y la verdad es que no, que fue un año muy bueno y por eso me decidí, lo que te comentaba, a presentar el proyecto. A mí la verdad es que ahora me compensa. Nunca pensé que diría esto, ya te digo que era completamente contraria a entrar en el equipo directivo y me compensa porque veo que se pueden hacer cosas, se pueden hacer cosas y tienes margen. Tienes margen para buscar esos [*no se entiende*] podían crear y que las dificultades lógicamente, te das cuenta de que hay cosas que no vas a poder hacer, pero que sí que puedes tender a ese ideal de colegios que tienes. Entonces mi experiencia está siendo muy positiva. Muy positiva. Fíjate que se me están pasando estos años muy rápido.

Fíjate que lo que te iba a preguntar ahora es si tenías autonomía para tomar decisiones importantes, por lo que me estás diciendo, la gran compensación es que la tienes.

D21: Sí, a nivel organizativo sí. A nivel organizativo sí.

Hay algún aspecto en el que te gustaría tener más autonomía.

D21: ¿Más autonomía? No. Yo creo además que el director no tiene que tener más autonomía de la que tenemos. De hecho, aún tenemos demasiada, me refiero, tenía que ser todo, en mi opinión, y en mi forma de ver la dirección, más consenso. Tú tienes que ser la persona que consigas los recursos para la acción del centro. Pero, tienes que... tiene que ser un trabajo en equipo, yo si no, no entiendo, no entiendo la dirección, pero ya no solo con el equipo directivo, eh, con los compañeros. Yo necesito saber que la organización de centro que hay, están conforme con ella y tenemos que llegar a consensos y si necesitamos hacer 200 coordinaciones las haremos, pero tenemos que crear un colegio que nos guste a todos y que vengamos contentos al trabajo. Entonces, esa es la idea que, esa es la idea, a la que aspiro y yo creo que sí, que se... Que se está cocinando. Sobre todo, eso, es coordinación entre todos y participación. Yo no entiendo una... un equipo directivo en el que se tomen decisiones desde arriba. Además, es que no funcionan bien. Yo creo que no funciona, las decisiones tienen que venir de las aulas y tiene que venir de los



docentes, de los auxiliares, tienen que venir de ahí porque es el día a día y son los que están con los chicos y saben las necesidades. Entonces, ellos te proponen y hay veces que se pueden cumplir y hay veces pues que te das cuenta que no, claro, te dicen, a lo mejor pues es que necesitamos más recursos. Pues hay que entender que no vamos a conseguir más recursos porque estamos con la ratio completa... porque no nos los van a dar, entonces, con estos recursos, ¿qué es lo que podemos hacer? Ahí sí que podemos empezar. Entonces, hay veces que tú les tienes que decir, pues mira, a nivel de recursos no podemos conseguir nada más, pero sí que, sí que tenemos a nivel organizativo del centro. Yo creo que hay total libertad para, para organizar más aquí en estos centros de educación especial. En lo que normalmente, Administración no se suele, no se suele meter, todo les suele parecer bien.

¿Te sientes valorada, te sientes reconocida por la comunidad educativa en general?

D21: Pues es que tampoco me lo planteo, eso, no necesito, es que de verdad no necesito el reconocimiento de... Necesito el respeto profesional más que el reconocimiento, el respeto profesional. El que sí que, a ver, sobre todo de las familias, eh, por la parte de los profesionales, no. Las familias son familias que tienen una carga emocional, eh, durísima. Y que somos el primer, el primer saco de boxeo que encuentran normalmente. Entonces, sí que es cierto que hay veces que nos cuestionan, decisiones pedagógicas que tomamos, entonces ahí sí, pero no por reconocimiento de ser directora sino reconocimiento profesional de maestros, entonces sí que me gustaría que cuando se toma una decisión, que sepan que responde a una serie de criterios pedagógicos y entonces sí que tienden a cuestionar mucho, pues tienden a cuestionar... Esto, como te decía, no es como un centro ordinario en el que los niños por edad van a un cole, o sea, a un aula. Aquí organizamos las aulas en base a criterios pedagógicos que tenemos. Aunque se los expliques, ellos siempre ven a su hijo mejor en otro sitio. Entonces es este tipo de cosas. El que nos cuestionen, a lo mejor, la organización del centro, pero las familias, pero no por directora sino por docente, por trabajadora. Por eso que me gustaría que confiaran en el criterio profesional, que también entiendo la situación personal que viene, con lo cual, bueno, pues es que es comprensible las dudas que les puedan surgir y que ellos lo hacen buscando la mejor respuesta para sus hijos.

¿En qué has encontrado mayores dificultades o dónde has encontrado las mayores dificultades?

D21: A ver, las mayores dificultades suelen ser que... Suele salir todo con plazos muy cortos y hay que organizar programas muy grandes, con un volumen de trabajo muy grande. Sí que es cierto que la mayoría están muy trabajados, pero, por ejemplo, el *Abierto por Vacaciones*, el *Abierto por Vacaciones* lo organiza el equipo directivo. Entonces, ahora no, en navidad es poco el alumnado que va a haber, pero por ejemplo para el verano es considerable el trabajo, el trabajo que eso supone. Con lo cual los márgenes suelen ser muy pequeños y son temas administrativos que tienes que hacer, pero que a la vez tienes que seguir atendiendo a todo lo que está sucediendo en el centro. Porque si algo es, es un trabajo muy disperso. Puedes estar haciendo "un adjunto remito" para enviar las faltas o puedes estar haciendo un parte de transporte o puedes estar cerrando el curso de contabilidad. A la vez te llaman de conducta y tienes que ir a hacer la contención. Entonces, es como... viene una familia, entonces dejas todo y atiendes a la familia. Entonces es como muy disperso y hay veces que digo no sé qué he estado haciendo toda la mañana, he ido corriendo de un sitio a otro, entonces eso es un trabajo muy disperso. Esas son las mayores dificultades a lo mejor que encontramos.



¿Hay mucha tarea burocrática?

D21: Muchísima, brutal, brutal y ahí si te tengo que decir que sí, que hay centros, hay algún centro que tiene, que tiene una persona, una administrativo, pero por ejemplo en este centro no. Siendo el centro más grande de Aragón, no tenemos administrativo y se ha pedido por activa y por pasiva, pero por normativa me comentaron que los centros al principio de Educación Especial no tienen administrativo, únicamente creo que lo tiene [nombre de otro centro], porque tiene residencia, entonces es diferente y sí que necesitamos un administrativo. ¿Por qué? Porque no llegamos, porque es que gestionamos once rutas de autobús. Gestionamos el comedor. Gestionamos los programas Abiertos por Vacaciones. Gestionamos Plan Corresponsales. Gestionamos cantidad de cosas [no se entiende], realmente al equipo directivo le quitaría mucho trabajo y nos podríamos dedicar a temas pedagógicos que los tenemos que dejar de lado porque no nos da tiempo al tema burocrático si no. Entonces siempre estamos poniendo por encima la burocracia y el tema administrativo a los temas pedagógicos, y eso es muy preocupante. Es muy preocupante y se solucionaría o parte de ello descongestionaría mucho trabajo, con un administrativo.

Cambiamos si te parece un poco de tema, ¿cómo concibes tu liderazgo en el centro? ¿Cómo entiendes el liderazgo en tu centro?

D21: Pues es lo que te he comentado yo creo durante todo el tiempo, tiene que ser democrático y participativo haciendo otra forma de liderar un proyecto democrático y participativo y tiene que ser un proyecto, además, ya te digo, con el que esté de acuerdo la mayoría de las personas con las que trabajas. Es fundamental crear un clima de trabajo importante. Y yo creo que eso, que somos también el equipo directivo mediadores en los conflictos que puede haber, en los malentendidos que puede haber, entonces tenemos que ser mediadores y un liderazgo participativo y democrático no entiendo otro tipo de liderazgo.

Entiendo, pues, que delegas tareas, delegas responsabilidades.

D21: [no se entiende] Sí que delego. Lo que te comentaba antes con las auxiliares, hasta ahora se organizaba todo, desde el equipo directivo, la [no se entiende], el comedor y el trabajo, desde que lo organizan ellas no hay ningún problema. Antes, era horroroso porque constantemente venían ha faltado tal persona. ¿Cómo nos organizamos? Es mucho más fácil que ellas se organicen, conociendo las necesidades que hay, que las organicemos nosotros desde aquí. A nivel de la CCP, lo mismo, la CCP tiene que tener poder porque es la comisión pedagógica, tiene que ser ella la que decida, pues por ejemplo, las aulas donde se... cómo se organiza el alumnado, al servicio de enfermería, hay que darle autonomía, son ellos los que más saben dentro del centro en temas de salud, lo que pasa que eso implica una coordinación importantísima con todos los profesionales que trabajan y luego una coordinación interprofesional que para ello se creó una especie de intranet interna donde se comparten todos los documentos y todos los profesionales podemos ver los documentos de todo el alumnado, de coordinaciones y demás. Y luego se establecen de forma mensual coordinaciones con todos los profesionales, con maestros, con ALs, que son también maestros, con auxiliares de enfermería, con auxiliares de educación especial, con fisioterapeutas que no los he nombrado anteriormente, entonces es fundamental que nos coordinemos con todos, si será autogestión, claro que la autogestión y te olvide si no claro que tiene que ser organizada y coordinada por el equipo directivo que tiene que ser por lo menos concedora.



¿Qué cualidades crees que tienes o qué crees que debería tener una persona que lidera un centro? ¿Cualidades? ¿competencias?

D21: Yo creo que sí que tienes que tener esa... yo no sé si tengo, si tengo un liderazgo claro, o sea no, no me siento una líder nata, ni mucho menos, pero sí que creo que soy una persona con la que sí que soy capaz de hacer equipos. Sí que tengo la facilidad para poder hacer equipos y para poder juntar personas, de alguna manera, entonces yo creo que los proyectos que funcionan al final son esos, los que son capaces de unir a personas para trabajar con un objetivo común. Tienes que tener también una capacidad de aguante consistente, porque sí que es cierto que muchos de los problemas que vienen, tanto de fuera como dentro del centro, tienes que actuar de mediadora, tanto entre familias como entre docentes. Y yo creo que nunca hay que perder el norte de por qué estamos aquí, que son los chicos, o sea el objetivo fundamental son los chicos y todo lo que sea haga es para beneficio de ellos y yo creo que todas las personas que estamos coincidiendo ahora aquí, en este momento en este centro, lo tenemos muy claro, hemos conseguido hacer un centro, que haya una estabilidad de profesionales muy buena, que hacía años que no la había. Por un lado, con definitivos y, por otro lado, con comisiones de servicio, con eso te aseguras de que las personas que están quieren estar aquí, comparten el proyecto que tenemos del centro y queremos trabajar por él. Y más características... Yo creo que el trabajo hoy... y, sobre todo la humildad y perdemos el norte de dónde estamos, yo creo que hay... hay equipos directivos que estaban endiosados... Entonces, endiosados y apoltronados. Ahí no puedes estar mucho tiempo tampoco, a ver, a lo mejor sí, a lo mejor si tienes una comunidad educativa que te respalda, pues a lo mejor sí, que estoy diciendo esto y a lo mejor, y luego repito, repito y repito y caigo en mis propias palabras, pero yo creo que los equipos directivos tienen que cambiar, es bueno que cambien. Lo que pasa que claro que la gente no quiere ser.

Claro, esa es la contrapartida con la que nos encontramos.

D21: Pero la realidad, [nombre], que cuando lo pruebas, te quedas. Entonces es como un poco... yo era muy, muy contraria al equipo directivo. De hecho, yo sigo diciendo, que sé que no es así, pero sigo diciendo que yo no represento a la Administración en el centro, sino que yo represento a mi centro delante de la Administración. Sé que es al revés, pero yo mi filosofía es que yo soy representante de mi centro delante de la Administración, no al contrario. Entonces claro que... Y hay gente que ya te digo, que lo mismo, que lo ha probado, habrá gente, habrá personas que no, pero yo, por ejemplo, mis compañeras también me dicen pues es que se pueden hacer cosas. Se pueden hacer cosas, puedes tomar decisiones, puedes crear ese colegio que... y bueno, y sobre todo, tampoco tienes que perder nunca [no se entiende] es fundamental que seguiremos.

Te he vuelto a perder. No sé qué me has comentado.

D21: Es importante que continuemos en el contacto con los chicos, contacto con los chicos. Es fundamental porque si no, pues esto perdemos... Perdemos las referencias de lo realmente necesario en los centros.

¿Cómo es tu relación, en general, con toda la comunidad educativa, tanto con los docentes, los profesionales, las familias, con el alumnado? ¿Ha cambiado?

D21: A ver con el alumnado ahora no es tan... no es lo mismo, estar dándoles clase todos los días, no es lo mismo que ahora los veo en momentos en el patio o momentos de excursiones con actividades conjuntas o en algún rato que puedo pasar a hacer algún apoyo, no es lo mismo lógicamente. Sí que es cierto que tengo a mis niños que llevaba de... que ahora ya son mayores,



que además se van a ir y a los pequeños que he llevado que sigues teniendo muchísimo afecto con ellos, porque no podemos olvidar que son 105 alumnos. Es que conoces nombres y apellidos de todos, situaciones personales... Con las familias, pues, a ver, por norma general, con todas las familias es buena. Y yo creo que es más buena con las familias con menos recursos, porque realmente nos volcamos con ellas. Aquí sí que hacemos algunas veces una discriminación positiva, con este tipo de familias, yo creo que con... no sé si me escuchas que.

Sí, sí, sí, sí, perfectamente.

D21: ¿Te has quedado congelado, escuchas? Pues eso sí que sé que no se tiene que hacer discriminación, pero en este caso sí que hacemos una discriminación positiva con las familias, sobre todo [no se entiende], porque se une discapacidad, además las familias necesitan un acompañamiento tremendo y mi móvil, por ejemplo, bueno, mi móvil lo tiene todo el mundo. Y son llamadas un sábado, un domingo, y no me importa, les podemos ayudar... es que vamos mucho más allá de lo que sería la parte educativa. A nosotros nos han bueno, esto tiene que esto. Aparece lo que te digo todo.

Y en principio se iba a transcribir todo. Si hay alguna cosa que no quieres que aparezca.

D.21 Bueno, pues esto no lo transcribas. [esta parte ha sido eliminada a petición de la entrevistada]. Entonces hacemos un acompañamiento tremendo a las familias, por eso te digo que ahí sí que tenemos una discriminación positiva, porque con todas esas familias. [se pierde la señal].

Ahora es cuando te estoy perdiendo. Esto último que has dicho, no te he escuchado.

D21: Bueno, eso que con esas familias y que hacemos una acción positiva, porque sí que volcamos ahí todo lo que tenemos y luego con el resto, siempre que nos necesitan pues también, pero a ver sí que es cierto lo que te comentaba antes, que hay situaciones familiares, sobre todo con temas de salud en los que la salud del niño es muy delicada, pues que cuando tienen según qué noticias, pues claro, pues vienen aquí. Y no saben hacia dónde morder, y claro, muerden lo primero, lo primero que... pero, en general, yo creo que toda la comunidad educativa, salvo en pequeños momentos como en todos los sitios es muy buena, yo creo que me llevo bien con todos los compañeros, me llevo, yo personalmente, y mis compañeras igual, con familiares cuando... por supuesto vamos y con los compañeros igual. De hecho, este 16 tenemos la cena.

Oye y con la Administración entendida como inspección, Servicio Provincial, direcciones generales...

D21: Me ha cambiado también la idea que yo tenía, porque para mí la Administración era un ente que había allí y que era completamente impersonal y la culpa es de la Administración, es el gran, ese gran [no se entiende] la culpa de todo la tiene la Administración, entonces, cuando a la Administración le empiezas a poner cara de personas, la culpa ya no la tiene la Administración, entonces, tenemos la suerte de tener un encanto de inspector al que le estaré eternamente agradecida porque es que cada vez que le llamo, es un encanto de persona que es [nombre]. Todo lo que le pregunto, todas las dudas que tengo, tiene una paciencia exquisita y nos ayuda muchísimo y que además todo lo que le proponemos le parece, le parece bien, con lo cual tenemos, vamos ahí el 100% ganado, con [nombre], que, claro de inspección es con la persona que tengo relación directa. Es encantador, sí. Yo, la verdad es, bueno, este año se presenta a oposiciones y si aprueba yo le decía, cógete este centro, o sea, lo que quieras, pero quédate con nosotros. La verdad es que es una maravilla, sí, y no es la experiencia que se ha podido tener



siempre con inspección. Inspección yo la he vivido, pues eso, con angustia cuando venía a veces. Y es que aquí no es... a ver os vengo a ayudar, os vengo a echar una mano y lo que necesitéis y todas las dudas que haya, la verdad es que... Y es muy accesible, es muy, muy accesible.

¿Servicio provincial, direcciones generales?

D21: Eso con inspección y luego pues con la... A ver, con la Dirección General, claro, nosotros tenemos porque... luego también Función Pública, que es por el tema del personal no docente que tenemos, que es, bueno, con sanitarios, entonces a ver, yo hablo con todos ellos y los principales problemas que podemos tener son por temas económicos, que no nos pagan lo que nos deben, porque no tienen dinero o por temas de personal que no llegan a tiempo. Son los dos bloques fundamentales. Entonces en temas económicos, normalmente cuando hablas con ellas, ya no depende de ellas, las personas con las que hablas sí que han agilizado todos los trámites, por ejemplo, ahora nos hemos quedado ya sin [no se entiende], les mandamos un correo, no tenemos, estamos sin liquidez, hacernos el siguiente ingreso, porque sí que es cierto que va con un retraso considerable, pero ya depende de Hacienda, depende de Hacienda que levante a que, a que dé la autorización para ingresarnos el dinero. Con lo cual, la Administración, en general, es como un gigante que va muy lento, pero los engranajes que tiene yo creo que funcionan, es que son personas que están trabajando y a mí cuando me dicen la Administración es que no quiere... digo que no, que de verdad que yo era de esa opinión y no, es que son personas que están haciendo su trabajo y tiene que seguir unos trámites burocráticos que son lentos, sí, farragosos también, que se podrían cambiar, supongo que sí, quien sepa la normativa que la cambie o que la modifique, pero las personas que están ahí trabajando son trabajadores como yo y como tú y como todos, entonces que hacen su trabajo lo mejor que pueden y no creo que tenga ninguna intención de ahorrar dinero ni de no, sino que siguen la normativa que hay, supongo. Entonces yo creo que eso sí que te da la visión de estar aquí porque hablas con la gente. En el tema de personal, lo mismo, ¿qué es lo que ocurre? sí que creo que se podría anticipar porque nosotros hacemos una provisión en el mes de mayo y normalmente lo que son sanitarios llegan muy tarde. Sí que es cierto, que nos llegan muy tarde, incluso alguno, no nos ha llegado todavía y lo hemos tenido que contratar nosotros, entonces... pero ¿esto es problema de la Administración? pues supongo que en parte sí, pero es que no encuentran sanitarios, hay... Educación tiene unas listas, si esas listas se acaban, se acaba. O abren unas nuevas o tiran de otras comunidades autónomas, pero ahí sí que es un tema que yo creo que trasciende porque ya es Función Pública, ya no es Educación, entonces son competencias de Sanidad con Educación y son, pues ese ese tipo de trabas que te encuentras, pero las personas como tal, con todas las que trabajo, los que están en el GIR, los que están en admisión son todos... o hemos tenido mucha suerte, o son todos encantadores, la verdad. Nos ayudan, ninguno nos pone ninguna traba.

Muy bien, no me quedan ya muchas preguntas, si te parece valoramos los incentivos, el incentivo económico, los puntos, el horario... ¿Qué te parece?

D21: A ver, el horario, realmente tú tienes un horario que luego es todo el día, pero también cuando era maestra. Cuando era maestra también me iba a mi casa y no estabas las horas que te pagan en casa, estabas muchísimas cosas, entonces yo creo que es ya una forma de trabajo que tenemos cada uno. Sí que hay momentos en los que dices tengo que desconectar... y tengo que desconectar. Yo cometí el error o no de que mi móvil lo tiene todo el mundo, con lo cual es complicado desconectar. Pero bueno, sí que... sí que el horario es, pues, todo el día. La verdad es que es todo el día. En cuanto a incentivos económicos, pues es que casi daría vergüenza decir



que está mal pagado ahora, con los sueldos que hay, considero que es un sueldo digno. Sinceramente. Considero que es un sueldo digno. Otra cosa es... otra cosa es que haya determinadas cosas que haga... extras y que no se estén pagando. El programa Abierto por Vacaciones. Que sí que se le reconocía a esta fecha de este... de este año, un incentivo económico para la persona que lo organizase, que era al equipo directivo y llevan muchísimos años que no lo han pagado. Vale, ahí sí. Pero yo el sueldo como tal, yo creo que sería...

¿El complemento de dirección está bien, entonces?

D21: El complemento de dirección yo creo que está bien, sí, sinceramente.

Oye, tú sabes perfectamente que, bueno, no solo en los centros de educación especial, en general, institutos, colegios...

D21: Me van a matar mis compañeros, eh, por lo que te he dicho, que el complemento está bien, pero es que, en mi opinión.

Tranquila, que es que además ya digo que, aunque lo transcribamos, intentamos mantener el anonimato, con lo cual puedes decir libremente lo que quieras. Que será difícil que te reconozcan...

D21: Pienso yo que hay que ser...

Sí, claro. Pero lo que sí te preguntaría es, sabiendo cómo sabes que hay una gran dificultad para encontrar personas que se quieran postular para la dirección ¿qué se podría hacer?

D21: Quien lo prueba, generalmente, se queda, eh. Pues hombre, lógicamente, si hubiera incentivo económico, pues supongo que sí, porque realmente yo creo no, no sé exactamente cuánto es, pero a lo mejor son 200 y pico euros más. No sé si compensa mucho. Pues a lo mejor si no fueran 200, si fueran 500, lógicamente sería muchísimo más atractivo, pero yo creo que no depende del dinero. Es que yo creo que esto no está pagado, me refiero, te podrían dar 500 euros, pero tú no puedes venir aquí porque te paguen más dinero, tú tienes que estar aquí porque te pique el gusanillo de querer hacer algo en tu centro y querer tirar adelante con un proyecto y que tengas ilusión por hacerlo es que, si no, por mucho que te paguen esto no sé hace. Entonces, incentivo económico, estaría muy bien, sí, pero que sea ese el objetivo para ser equipo directivo, creo que sería un error. Entonces, no lo sé, yo es que creo que depende mucho de, sobretodo, de las personas, ahí que, y luego, bueno, que el equipo directivo también luego tiene que hacer el trabajo de ese traspaso, tiene que ver qué personas podría haber y hay personas que realmente es que no les gusta. Y da igual lo que les des, o sea, no, son grandes trabajadoras en el aula, son grandes profesionales en el aula y que les gusta estar allí, además, y no les gusta este trabajo tan burocrático. Entonces, es complicado eso, venderlo de alguna manera tiene que gustarte un poco, algo para que puedas entrar y que no, no puede ser solo lo económico, no puede ser económico. ¿más puntos? pues es un poco lo mismo sí, pues estaría bien que nos dieran más puntos, pero yo creo que no son aspectos necesarios, yo creo que tiene que ser algo interno de cada persona, por qué alguien elige, no sé, pues una especialidad u otra o por qué alguien elige, no sé, es que creo que tiene que ser decisión de personas, no sé si se puede hacer algo.

Bueno, pues hemos llegado al final, no sé si hay alguna cosa que te gustaría decir que no te he preguntado, no sé algo que esperabas que te preguntara o algo que por tu experiencia te gustaría que quedara claro, no sé.



D21: Yo, sobre todo, pues eso, que los centros de Educación Especial somos los eternos desconocidos, tanto para la Administración como, como incluso para los docentes, ¿eh? Hasta que llegamos... hasta que llegamos a un centro de Educación Especial y ves lo que hay, no conoces todas las... todas las características de estos centros, entonces que de alguna manera se nos diese visibilidad, porque incluso dentro de la normativa nos suelen reservar un parrafito pequeño. Entonces no tenemos [no se entiende]. Los centros de educación especial entonces, bueno, que sería importante eso que se nos dé visibilidad real porque claro, porque los chicos la merecen y tienen el mismo derecho que los demás a tener una educación en condiciones y con la normativa adecuada. Y con todo.



Entrevista 22. Director de un Colegio Rural Agrupado. Sin experiencia en equipo directivo, es el primer curso en la dirección por nombramiento extraordinario. Cuatro localidades. Docentes: 13. Alumnado: 70. Entrevista online el 13 de diciembre de 2022. D22/H/CRA/R

D22: ... Estamos con la conversación que los equipos directivos en las escuelas rurales... Entre los hándicaps que tenemos es que muchas veces, cuando falta un profesor en una localidad claro, el maestro que no tiene la condición de itinerante no puede ir, entonces, muchas veces tenemos que sacarnos los tiempos de dirección para hacer sustituciones porque los itinerantes son limitados y entonces hay veces que tenemos que hacerlo los equipos directivos.

Ya, ya, ya.

Entonces eso es una cosa que... la verdad es que... si no lo conoces, no lo tienes en cuenta, y al final condiciona un montón de cosas.

Me lo puedo imaginar. Bueno, pues oye, ya que hemos ido... nos hemos lanzado, si te parece empezamos, así tampoco te robo más tiempo. Si te parece la primera pregunta va un poco por situarnos, ¿cuántas localidades tiene tu CRA? ¿Cuántos alumnos? ¿cuántos docentes? Un poco por hacernos una idea de las dimensiones de las que estamos hablando.

D22: Vale. Estamos en un CRA de cuatro localidades, el CRA se llama [nombre] porque tres de las localidades son de los [nombre de una comarca] que son [nombre de las tres localidades] y luego otra que está en la [nombre de otra comarca], que es [nombre de la localidad] y que es una localidad que se queda un poco más separada, vale. Entonces, es un CRA que hace tiempo tenía ocho o nueve localidades y que poco a poco han ido disminuyendo y cada vez vamos... pues eso ya te digo, que ahora en [nombre de la localidad] estamos con cuatro, pero a principios de año se incorporan dos alumnos nuevos, por las iniciativas que tienen... Lo de... para de dar vivienda y posibilidad de estas...

Las localidades ¿no? los municipios.

D22: Sí, esto es una cosa que los Ayuntamientos se han movido y la verdad es que con un gran compromiso por el pueblo y por la escuela y para conseguir que... traer a gente y luego somos una plantilla de trece, catorce profesores. Me refiero que, por ejemplo, tenemos la profesora de religión que es compartida con otros con otras localidades. Vale y luego a nivel de alumnos, pues rondamos, pues aproximadamente los 70 alumnos entre todas las localidades.

Vale, espera, voy a cerrar la puerta para que no nos molesten... y seguimos. Como ya te comenté, la conversación la vamos a grabar para luego transcribirla. Eso sí, cuando hagas referencia a localidades o hagas referencia a nombres personales, pues eso lo eliminaremos, sobre todo para preservar un poco el anonimato para que puedas hablar libremente.

D22: Perfecto, sí, sí, sí...

¿Bueno, dime qué razones o qué circunstancias te llevaron a asumir o a presentarte a la dirección del centro?

D22: Pues la primera es que se iba el director, o sea, me refiero... que el, aquí el director que, que, que... había en el centro era... es una institución, vale, porque no se ha ido a.... se ha ido a



la jubilación, no se ha ido a... Es una institución que sí que, que ha llevado mucho tiempo aquí, liderando muchísimas cosas, o sea, más, más allá del colegio, porque él es... de un pueblo cercano de aquí. Está metido con muchas cosas y entonces es una persona, una persona que... pero bueno, se jubilaba. Entonces, yo, eh, en verdad mi plaza la tengo aquí hace tiempo, pero digamos que estuve en comisión de servicios en [nombre de una ciudad], en una comisión de servicios de un centro de diversidad, por decirlo de alguna manera.

¿[nombre de un centro] puede ser?

D22: sí, el [nombre del centro], entonces, cuando volví aquí de mi... pues retomé aquí y decidí que me iba a quedar aquí una buena temporada, entonces, ya una vez que yo ya tenía esa decisión personal, que me iba a quedar una temporada y que se iba el director. Yo lo vi como que, con tan poco profesorado, en cierta manera yo tenía un buen perfil a la hora de asumir la dirección. ¿Eh? Por edad, mis hijas ya son mayores y puedo... y puedo... Y también porque ya tengo trayectoria, digamos, madurez personal y profesional, porque me apetecía. Me refiero a la hora de plantear el reto y luego también porque una vez que me apetecía quedarme en el colegio y también viendo que tampoco había nadie por allí... en el CRA que quisiera hacerlo, porque a mí también, yo también disfruto mucho de ser un buen subalterno ¿Sabes? que me den responsabilidades y poder desarrollar cosas apoyando a un equipo directivo, es una cosa que yo también disfruto mucho, y que, con el anterior equipo directivo, sin estar en el equipo directivo, me la daban, vale, me daban la oportunidad de que yo hiciese cosas. Eh, tampoco había nadie, pues también me daba miedo que viniese alguien de fuera que por acercarse a [nombre de la ciudad] eh, asumiese eso, entonces, se juntaron todo ese tipo de cosas, pero la primera, sobre todo, pues primero, pues que se iba al director, porque yo hubiese seguido fiel a ese director, hubiese echado papeles... Y una vez y que yo tengo ganas de quedarme aquí, entonces, ya un poco, luego yo creo que un poco de responsabilidad, no ponerse de perfil si no asumir responsabilidades cuando tocan.

¿Llevas mucho tiempo de director?

D22: Que va, llevo... aquí estamos en diciembre, [risas] septiembre, octubre y noviembre.

O sea que llevas unos meses.

D22: Unos meses, yo soy novato.

Entiendo que no has presentado proyecto, sino que ha sido nombramiento extraordinario.

D22: Sí, nombramiento extraordinario porque queda un año de mandato y aún no he echado proyecto.

¿Pero tu idea es presentar proyecto?

D22: Sí, mi idea es presentar proyecto porque... de dar continuidad.

Oye y una pregunta más sobre sobre este tema ¿tú vives allí o vives en la comarca o te desplazas desde [nombre de la ciudad]?

D22: Vivo en [nombre de la ciudad], en realidad vivo en [nombre de una localidad más pequeña], en un pueblo al lado de [nombre de la ciudad], hacia esta zona, por decirlo de alguna manera.

Y entonces, el desplazamiento diario ¿cuánto te supone en tiempo?



D22: Bueno, unos 25 o 30 minutos.

Vale de ir y devolver, o sea, una hora.

Y de volver, sí al final una hora diaria, sí.

¿Entiendo, entonces que no has hecho tampoco curso de dirección?

D22: Sí, el curso de dirección lo hice. Sí, porque al ver que se jubilaba el director dije, ante... si se... si hubiese habido un buen proyecto y alguien que se hubiese presentado y eso, yo no hubiese tenido problemas si eso... pero yo decidí hacerlo, para por si acaso.

Vale entonces, en poco tiempo ¿no? tendrás que presentarte.

D22: Si ya saldrá la convocatoria y eso, claro, en el curso de dirección ya hice un... ya el proyecto... ya lo tengo más o menos hecho.

A eso me quería referir.

D22: Ya, el proyecto ya está, lo perfilaré... habrá que perfilarlo con las normativas y nuevas cosas que conoces al ser director que antes no conocías, pero sí el proyecto está más o menos hecho.

¿Oye, y cómo es esta experiencia de estos meses? ¿Está sucediendo lo que esperabas o está resultando mejor... peor?

D22: Está sucediendo lo que esperaba... es más trabajoso... Me refiero que... sí que yo, por ejemplo, también he querido cuidarme mucho, yo, por ejemplo, intento que, a partir de las siete y media de la tarde, siete de la tarde, a no ser que sea algo urgente, yo qué sé un profesor que se ha puesto malo y que hay que sustituirlo mañana... no hacer nada. Sí que madrugo mucho ¿vale? Yo soy de madrugar, pero intento parcelarme un momento y decir mira, a partir de las siete de la tarde o seis y pico... eh, del despacho solo lo urgente, aunque luego por la mañana el despertador suena pronto y ya... pero intentar hacer... quitar alguna de esas horas de ella, quitar de dirección, por decirlo de alguna manera. Salud personal.

¿Y la percepción cuál es? Realmente es un trabajo...

D22: A ver, la percepción del trabajo es que el... y además nosotros, por ejemplo, que, que, que... La dirección es, es muy compleja, vale, porque te exige muchas habilidades de las que no estás preparado, desde administrativas a... a habilidades de conocer muchos protocolos que, que, que solamente lo sabes si eres director, eh, de tener que relacionarte con mucha gente diferente para muchas diferentes cosas por vías diferentes. Ya, es como una especie de, de, de tener que tener tantas cosas en la cabeza que digo yo en cualquier momento me puede pasar que, que, que yo que sé que nos corten la luz porque yo no he hecho algo que tenía... o algo así, sabes algo así... esa sensación así de momento, eh, y luego también a nivel de la escuela rural, eh, se nota muchísimo, porque yo también he estado cerca de los equipos directivos, no he estado en equipos directivos, pero he estado en equipos cerca, siendo coordinador de formación y siendo coordinador de ciclos en otros colegios y, claro, la escuela... es que la escuela rural hay... se hace un doble rasero eh... que eleva... que en cierta manera, eleva al cuadrado el trabajo y te quita el tiempo. Me explico, eh, como solo se mide eh, eh, las características del número de alumnos a la hora de poner tiempos a... a los centros, eh, ese rasero en los centros rurales, nos quitan muchas horas, nos quitan figuras de... nosotros, nosotros no tenemos, solo somos el director y secretario. No tenemos coordinador de estudios, no tenemos la figura de un administrativo... Y



entonces, todo lo que eh, eh, eh... se nos suma mucha más carga porque las becas, el comedor, el transporte, la matrícula, todo eso lo hace un administrativo en un colegio grande. Y aquí lo tiene que hacer el equipo directivo, además te tienes que manejar con... se multiplican por cuatro los núcleos familiares porque... por localidades me refiero, por cuatro localidades... ayuntamientos, eh, con quien te tienes que manejar, alguaciles, máquinas fotocopadoras en cuatro lugares, teléfonos que hay que administrar en cuatro lugares, wifi en cuatro lugares... todo es por cuatro, pero solo te cuentan el número de alumnos. Y luego encima, pues como, como no tienes profesorado, pues lo que te he comentado de las sustituciones, muchas veces tienes que invertir tiempo de sustituciones, eh, eh, de tu tiempo personal. Entonces acaba siendo una sobrecarga brutal y luego encima cuando llegas y todo ese tipo de cosas no las tienen en cuenta, luego, cuando te pagan, te pagan menos complemento porque como tienen menos alumnos ya ves tú, pero si ya me has bajado las horas, no tengo administrativo, no tengo jefe de estudios, se supone que me has igualado, es que encima luego me rebajas el sueldo otra vez. Es como una especie de doble latigazo ¿no? uno y luego dos, y me parece que, por ejemplo, la figura de dirección se pide mucho, eh, a la hora de cosas que tienes que hacer, eh... mira, el, estaba mirando el protocolo de, de, por ejemplo, de, de situación de acoso, y eso parece un TFG, un trabajo de fin de grado. O sea, si tú tienes que hacer, o sea, documentación hiper, hiper, hipertrofiada. ¿Sabes? De, de, de un montón de cosas que el que lo hace es un técnico que quiere tenerlo todo, pero, pero, no sabe a quién se lo manda. Muchas... hay, hay... esto es un ejemplo a todos los niveles. Mucha, mucha burocracia hipertrofiada, con demasiados datos que en teoría los tenían que tener ya todo ellos, para encima, mandárnoslo a equipos directivos donde no tenemos una secretaria y... y... con unos plazos excesivos. Y luego este año encima se ha juntado todo lo de la herramienta... Nos han cambiado la herramienta de itinerancias, por lo tanto, cosa nueva. Nos han cambiado para, para, para centros rurales. A los centros rurales nos han puesto otra herramienta que se llama el SIGAD que antes lo utilizaban los insti... que lo utilizan los institutos y nos lo pasan a las escuelas rurales, que somos lo que menos se parece a un instituto. En donde clases interniveles, pues eso es información, porque nos dieron una formación de una mañana en junio con el... con el programa sin terminar, que no podías ni trastearlo. Y todo eso nuevo más la LOMLOE, más el plan digital europeo, más todo eso y entonces, y te lo meten allí y no... como no hay una... A ver los tiempos, los tiempos políticos, no sé... no están coordinados con los tiempos pedagógicos. Entonces, un, un, un partido, bueno, un gobierno de... nacional tiene que meter una ley antes de que, de que, se la puedan echar atrás el siguiente partido porque no han conseguido desarrollar la antes, las, la publican un, la publican a, a, a principios de verano. Las... el, la Comunidad Autónoma les da un borrador en agosto, eh, y luego te piden que... y luego te piden que desarrolles todo a primeros de marzo, sin contar nada de la escuela rural, sin contar para nada que somos aulas interniveles, y todo eso... y con, y con respecto a la escuela rural, que no sé, en verdad, si se, que no es lo que estamos hablando, que estamos hablando de equipos directivos, pero yo te lo cuento. Con respecto a la escuela rural, yo ya le he dicho a la gente que desarrolla el currículo... el currículo aragonés de primaria, que mira en el artículo cinco, pone todas las características de Aragón con respecto a educación y no hay ni un solo apartado donde se nombre la escuela rural. Fíjate tú, si en primaria, la escuela rural en Aragón, no es representativa, pues ni un apartado y todo lo que se dice de la escuela rural es en añadidos de, pues disposición transitoria, disposición adicional, vale, nada en lo gordo. Y eso, o sea, pues así se traslada a la escuela rural y se traslada a los equipos directivos de la escuela rural. No hay, no hay una conciencia de eso, no, no sé, no se tiene en cuenta las dificultades, las necesidades y eso es lo más alucinante que me ha parecido a nivel de equipo directivo, la, la, eh... Yo ya sabía



lo que era equipo directivo, en otros sitios, pero en la escuela rural me parece que es un descrédito, o sea, una especie de mandarles faenas a una, a un, a alguien sin darle las herramientas, ni la formación, ni los tiempos, ni los recursos, eh, y ya está, y luego todo lo que viene sobrevenido pues se lo mando al colegio y ya está, pues mañana será... en su tiempo fue... el flúor en la en la boca o pasado mañana será los primeros auxilios, al otro será el arte y el teatro... y al otro será... proyectos que se instalan a nivel de gobierno y que para implementarlo te lo mandan y apáñate. Pues me parece, me parece que... una de las cosas más qué más, más me ha sorprendido, ese, esa, esa diferencia con, del equipo directivo en la escuela rural, aparte de la propia labor.

¿Porque entiendes que, en la escuela urbana, esto que estás contando no sucede?

D22: Yo entiendo, yo sé... que haber, yo, en la escuela urbana, eh, eh, sucederán muchas cosas que yo tengo que asumir, como son esas funciones de que el equipo directivo tiene que arreglarlo todo. Si funciona, si no funciona, una, una, una bombilla tiene que llamar al técnico y tiene que liderar procesos pedagógicos... Eso sí completo, pero además el, el... cuando me has preguntado que más me ha sorprendido de la escuela... del equipo directivo, es que la escuela rural, además, hay un montón de cosas sobrevenidas y un montón de hándicaps que no se tienen en cuenta que esas... que no me las esperaba. Entonces el, el... sí que es verdad que la función de... directiva es muy compleja y no está compensada de ninguna manera, ni en carrera profesional porque no... no te genera nada a nivel de carrera profesional, ni a nivel económico, o sea, es, es ganas de... más dinero, un maestro que hace el AUNA. El AUNA es hacer una hora sema... cuatro horas de clase... ¿lo conoces? ¿no? ¿El AUNA?

Sí, sí, sí.

D22: Gana más un profesor haciendo el AUNA que el complemento de dirección.

¿Con toda esta negatividad que me estás contando, cómo se te ha ocurrido ser director?

Porque, porque... luego... en dentro de...

¿Qué compensación tienes?

D22: Pues dentro del colegio, hay unas cosas, hay unas cosas así de altas que se llaman niños, que son, que son... una maravilla... funcionar. Y hay unas cosas... y hay... están las familias y están los profesores y están y están los proyectos educativos y está la comunidad y está eh, está todo, eso ¿no? Me refiero que el... la labor del maestro es una labor eh, eh, maravillosa, me refiero que tenemos la mejor materia prima que hay. Me refiero que tenemos niños, a nuestro, a nuestro cargo, entonces me refiero que... eh, eh... Y las familias que... las familias que están comprometidas con el colegio y en la escuela rural que todo es mucho más cercano y que todo es, en cierta manera, es mucho más accesible. Y que, a nivel pedagógico y a nivel personal, pues tienes, se pueden hacer cosas más íntimas ¿no? Me refiero que en cierta manera es una pedagogía de, de... muy cercana, pero muy significativa y el trabajo de maestros es estupendo y ver que el colegio funciona y que salen cosas chulas es lo más gratificante que hay. Me refiero que, que, que... que eso es lo que más... Lo que más, y luego, pues bueno luego también, en cierta manera también es bueno el... Otra, otra de las cosas buenas que tiene ser equipo directivo, para mí es... que como combinas tareas, unas tareas pedagógicas cuando das clase y las tareas de... digamos de despacho y esas cosas... aunque las tareas de despacho sean un poco más farragosas, sí que trabajas otra parte de la mente que, en cierta manera, cuando eres maestro a tiempo completo, los niños que son... por una profesora de la carrera que decía que eran vampiros de energía, que, que te piden tanto y tú se lo das, que muchas veces acabas agotado ¿no? Me refiero que



entonces aquí de alguna manera puedes un poco, gestionar un poco esas energías, ¿no? Eso se nota. Pero, pero eso.

Bueno, a ver si sigo un poco mi esquema de la entrevista... que me ha parecido perfecto, has empezado tú diciendo un montón de cosas, y ya quedan recogidas, pero... me has dicho que tienes más o menos dibujado, lo que sería el proyecto de dirección para presentarlo en un futuro ¿Cuáles serían las líneas de mejora? ¿O las líneas en las que tú crees que deberías trabajar más intensamente en ese proyecto?

D22: Vale, lo primero es... sobre todo, mantener y poner en valor lo que el equipo directivo anterior había conseguido. ¿Vale? Entonces hay que partir de allí, entonces, por ejemplo, el equipo anterior había conseguido una gran comunidad educativa, con familias, con entorno, con el contexto y una, y una línea pedagógica, eh, interesante y potente ¿no? Entonces, lo primero es mantener eso, luego también partir de las cosas que tenemos, por ejemplo, pues eh... algunas líneas del proyecto educativo que, que estaban ¿no? Que... muy centradas en esa conexión con el contexto y ese aprendizaje competencial que tienen los alumnos y ese desarrollo del alumno en su integridad, vale, que también la parte emocional y social. Y... o el proyecto de tiempos escolares ¿no? que tiene unas líneas de desarrollo, pero a partir de allí, a mí me interesaba esos, esos, esos elementos, eh... centrar... a ciertas prácticas educativas eficaces ¿no? buscar algunos, buscar ya un desarrollo de líneas pedagógicas, eh, que pudiesen ser muy eficaces a la hora de integrar los aprendizajes en la escuela rural. Eh, ya por decirlo de alguna manera, ser más que el proyecto curricular del centro sea un proyecto curricular eh, eh, eh, como una mejora, una mejora, o una... con las nuevas cosas que se han aprendido a la hora de desarrollar, basándonos en el nuevo currículo, buscar estrategias de aprendizaje y seleccionar estrategias de aprendizaje eficaces que se puedan trasladar a los diferentes contextos ¿no? es allí eh, una parte de formación eh, eh... luego también, por ejemplo, unir lo que sería el proceso de lectoescritura desde Infantil a Primaria y esos aprendizajes instrumentales yo creo que también... ser, eh... Tener una línea como más clara y más y, y, y... sobre la que poder seguir creciendo ¿No? me refiero que yo creo que son... por lo menos desde mi perspectiva, sobre todo mantener muchas cosas de lo que ha habido, porque en verdad es lo que hacer... es lo que hace a este colegio fuerte y es lo por lo que me gusta a mí este colegio. Y luego eh, ciertos aspectos que nos puede dar la oportunidad de maestros que tenemos aquí que son muy fuertes en algunos aspectos pedagógicos, la oportunidad que te da una nueva normativa a la hora de repensar y de poder... repensar todos los documentos del centro y los enfoques pedagógicos, pues intentar darle un, pues un pensamiento de calidad educativa, que siempre es necesario. Me refiero que... y luego, también, intentar que no se cierren escuelas. Porque es que... todos estos pensamientos y todos estos proyectos si no hay niños. Eh, no son nada, entonces pues bueno, y la verdad es que quizá eso sea lo más difícil, porque eso no depende de la escuela y aunque se hace todo lo que se puede, eh, para, para... a la hora de ceder espacios para comedores y que puedan venir niños transportados de otros pueblos o lo que haga falta, ¿no? Entonces, bueno, por ahí irían las líneas.

¿Contabas con una persona, bueno, en tu caso claro, entiendo que no hay Jefatura de estudios, solamente hay secretaría, contabas con una persona de tu confianza para la secretaría cuando asumiste el puesto?

D22: A ver, yo lo que en principio yo he asumido la dirección con el secretario que había antes. Vale, para este año, que el secretario que había que yo ya lo he dicho a mí... hoy no puede estar porque está haciendo una sustitución [risas]. Entonces el... que hubiese sido muy interesante que estuviese aquí al lado mío, porque yo lo que digo aquí no somos director y secretario, aquí



somos un equipo en... un equipo directivo de dos personas, porque de hecho muchas cosas ya se las consultan a él... o porque él era del antiguo equipo directivo ¿no? Entonces, yo mi... estamos aún en... de cara a mi futuro, estamos ahora en ese proceso... que él se está pensando si continuar o no, porque también lleva su desgaste y a partir de su decisión, pues plantear a otras personas. Y no, antes ¿no? entonces estoy en ese proceso.

Oye, por lo que estabas diciendo, uno de los problemas que también se suelen apuntar mucho en la zona rural es que cambia el profesorado con muchísima frecuencia, hay mucho profesorado interino ¿no? ¿Eso se os da también a vosotros? Cambiáis mucho...

Afortunadamente, el porcentaje de maestros interinos no es muy, muy elevado. Sí que es verdad que tenemos un... que se nos mueve una horquilla de que cada año vienen tres, cuatro maestros nuevos, vale, que bueno, que en cierta manera nos, nos condiciona, condiciona, pero bueno, por lo menos el proyecto educativo sí que lo podemos mantener porque tenemos también una base de más o menos ese 60%, 70% del profesorado que se mantiene fijo.

¿Hablamos de la formación que hiciste, qué te pareció? Fue una formación completa. ¿Echaste en falta algunos aspectos? ¿otros crees que no eran adecuados? No sé, si no te importa, recuerda un poco cómo fue el curso y hazme una valoración.

D22: A ver, el curso, el curso, la verdad es que fue un curso de muchas horas y de...un curso intenso. Vale

Lo son, sí.

D22: Lo que pasa es que el... yo creo que, como te diría yo, es como un poco el sacarse el carné de conducir, que estudias para pasarte el curso, pero que hasta que no conduces no sabes conducir. Entonces, que... Claro, te dan muchísima.

Claro, perdona que te interrumpa, pero en tu caso es verdad que no, por lo que has dicho, no tenías ninguna experiencia ni de equipo directivo, ni de dirección.

D22: Correcto, entonces yo, yo, digamos, me aprendí las señales, no, la, no, hice, hacía los... estudiaba para hacerme los test que me pedían para... de, de, de cada uno de los bloques que había que hacer, pero al final el... eh, eh, yo, esa formación, en cierta manera, pues ahora tengo que volver a trastear todo, porque no... De hecho, ni siquiera, te diría, que he vuelto a revisar lo que el material que tengo de ese momento. Vale, porque es que no llega, no, eh, eh, es mucha cosa que... que bueno, que, que casi es mejor guardarla bien en carpetas para poderla utilizar, pero son muchos conocimientos que al final eh... son muy difíciles de gestionar. Vale, entonces, yo te diría que, que... bueno que sí, que hay mucho contenido, que muchas veces se está hablando ahora mismo de la de la LOMLOE, de un aprendizaje competencial y no tan centrado en los contenidos y lo que... en ese aprendizaje, en, en eso que te dan es todo contenidos. Todo contenidos, vale, pues contenidos que si la normativa, que, si no sé qué, preguntas sobre casos muy difíciles que luego cuando te llega la respuesta, no te acuerdas de cómo eran y que luego al final tienes que volver a recurrir a, a... a llamar a directores amigos tuyos, o llamar a tu inspectora para que te resuelva las dudas o llamar a quién haya que llamar. Yo creo que sería más útil eh... una figura del director acompañante a... sobre todo a nuevos equipos directivos, para que pudiese estar contigo, que si tienes una duda de, de... es que es más útil, hay un WhatsApp, un grupo de WhatsApp de directores que es más útil ese grupo de *WhatsApp* que el curso de dirección. Porque cualquier cosa que tienes duda, oye, se me ha dado de baja la auxiliar como...



vale, a quién tengo que mandarle el *WhatsApp* de... que diga a quién mandarle el correo electrónico para la sustitución. Pues mándaselo no sé qué, vale. Ese grupo de *WhatsApp* es más útil que, que... porque te resuelve las cosas. Entonces, yo creo que una figura de, de, de... tutor de equipo directivo o una figura que le pudieses, que le pudieses mandar un *WhatsApp* y que te pudiese resolver cualquier problema de dirección o un mail y te pudiese... igual que, por ejemplo, eh, eh, está... no sé si conoces aquí en [nombre de la provincia], la figura de [nombre de una persona], es un profesional que está en [ciudad], que se encarga del GIR, vale, del sistema GIR y cualquier duda que necesitas, tú llamas a [nombre] y te las resuelva al momento. Entonces, entre los directores es San [nombre] ¿sabes? esto es... Es un Santo. Entonces, esa figura eh, a nivel de dirección, que puede ser por... no estaría mal, una mente lúcida que haya sido director que se le pueda dar ese, ese, ese papel uno, yo qué sé, uno... ocho en Aragón o uno por provincia, yo que sé y que, ante cualquier duda de dirección, sea del ámbito que sea, se le pudiese enviar y te la... y te la contestase y no tener que estar llamando a administración de no sé qué para que te conteste no sé qué, si no un... focalizado en un... en un agente, que te diese cualquier tipo de... Y luego una tutorización individualizada a los directores nuevos, también sería eh, eh, importante.

Sé que llevas muy poquito tiempo, pero haz un... bueno, ya me has hecho una valoración, no antes, pero más en el plano personal. Hazme una valoración de este este primer trimestre. ¿Cómo has vivido la dirección del centro?

D22: A ver, pues, muchas cosas, muchas cosas... a ver, muchas cosas eh... buenas, a ver mucha incertidumbre, porque a la hora de plantear las cosas... o sea, yo lo he empezado con mucha ilusión y tengo mucha ilusión, eh. Me refiero... y, y... y bueno, y... con retos y con incertidumbre, tengo un equipo de maestros estupendo, tengo un compañero secretario que, que bien se me vale, entonces en muchos aspectos estoy muy bien y estoy encantado. Hay cosas que tengo que meter mucho tiempo y que, y que... Sobre todo, con las nuevas plataformas, los nuevos elementos y todas esas... el SIGAD, que si las itinerancias que no entraban, mucho tiempo en los horarios porque son muy farragosos con la nueva aplicación... Muchas horas metidas delante del ordenador en septiembre y octubre, que han sido realmente agotadoras. ¿no? Eh, eh... Y luego, eh, por ejemplo, eh... y algunas cosas que sí que me están afectando a nivel personal, sobre todo en el sentirme mal, por ejemplo, en algunos problemas que hay de convivencia de familias concretas que, con problemáticas concretas que son muy difíciles de abordar y que intentamos hacerlo con servicios sociales, con salud, con todo eso y que cuesta mucho coordinar todo eso porque... porque cuesta. Y esas sí que te afectan porque son cosas... a mí ya me lo dijo el anterior director que lo más duro son las personas, cuando a lo mejor hay un profesor que lo que sea o una familia que es lo que sea o lo que sea. El solucionar ese tipo de cosas son las más complicadas, entonces pues bueno, mi valoración, un curso duro en su comienzo porque yo creo que ha habido por... primero, porque ser director exige muchas cosas y porque ha habido una muy mala planificación del inicio escolar este año.

Y eres optimista, eres optimista para lo que queda de curso, quiero decir, que una vez que te has asentado crees que en los próximos meses las cosas van a ir mejor o va a hacer...

D22: Sí, sí, sí, sí, sí, sin ninguna, sin ninguna duda, que los siguientes meses van a ser mejor y yo seré mejor director y [risas] o menos malo, vale...

Por lo menos, un poquito más experimentado ¿no?



D22: Sí, sí, menos novato, entonces me refiero que ese tipo de cosas habrá... ya... porque ahora mismo voy apagando fuegos, dentro de poco ya me anticiparé. Vale, y ya voy un poco así... poco a poco, pero gracias a que tengo al compañero, vamos allí... Entonces, eh, sí, sí, soy optimista, soy optimista y va a salir un curso estupendo.

Como ya me has contado antes, te diría... sobre el aspecto burocrático has dicho que hay cosas que te que te han quitado muchísimo tiempo ¿no? Has nombrado las nuevas aplicaciones ¿tú crees que hay demasiada tarea burocrática? ¿y a qué nos referimos cuando hablamos de burocracia?

D22: El, a ver, primero es que, por ejemplo, están, eh, hay muchas cosas que... Ya te digo que al no tener nosotros administrativo, te piden al equipo directivo, ser administrativo. Cuando ni es nuestra función... o sea, nosotros tenemos que estar dando becas, haciendo el, el, el, el transporte, la gestión de becas que no damos nosotros, que no damos nosotros...

¿Becas de comedor y de transporte?

D22: Becas de comedor, becas de transporte, cosas de libros y tal y Banco de Libros y tal, y cosas que ni siquiera damos nosotros. Está claro que nosotros tenemos que gestionar las actividades complementarias del centro, las actividades extraescolares, el proyecto educativo del centro, vale, pero otras cosas que vienen de programas externos y te hacen a ti ser gestor administrativo de eso, cuando no me das una figura administrativa, los programas y proyectos...

Oye, perdona que te interrumpa. ¿Comedor tenéis en una localidad, en todas?

D22: Ya verás, el comedor, a ver, el comedor que tenemos nosotros es un comedor organizado por la AMYPA... por los padres y madres.

Ah, vale, vale, vale.

D22: Vale, entonces, nosotros cedemos el sitio, pero lo organizan los padres y madres, vale, pero, por ejemplo, hay, hay... pero las, las becas que hay de libros y todo ese tipo, todo ese tipo de burocracias que encima no viene de nuestra parte, vale, ¿me escuchas? que encima no tenemos una figura vienen otras partes y encima.

Sí, sí te escucho un poquito entrecortado.

D22: No tengo una figura.

Te estoy perdiendo si no.

D22: No tenemos la figura esta se tenía que aligerar, vale a ver si consigo hacer algo, voy a...

Me dice que la conexión a Internet es inestable.

D22: Voy a darle a esto de solucionar problemas que a veces funciona muy bien.

[Se interrumpe la conexión]

Creo que debe ser tu conexión, vamos sino a parar un poquito, a ver... No me oyes, ahora, yo no te oigo, [nombre]. Igual habría que desconectar y volver a conectar, por si acaso. ¿Me oyes [nombre]? Te he perdido del todo...

[Después de un rato se recupera la conexión]



D22: Hola...

Sí, ahora sí, no. Disculpa, no sé qué, no sé qué ha pasado, si es mi conexión...

D22: Nada, no lo sé, la nuestra, la mía tampoco es que sea muy fuerte.

Bueno, ya sabes que nada es perfecto, menos en educación ¿no? Me estabas contando... lo último ha habido un momento en que te he perdido y ya no...

D22: Te... la cuestión es que hay muchas gestiones que hay que hacer y que, y que en otros centros hacen la matrícula de los alumnos, las becas y ese tipo de cosas, que en otros centros hacen administrativos, que nosotros hemos tenemos que hacer. Además, los tiempos los maneja muy mal porque normalmente eso te lo mandan a final de curso, a lo mejor el 30 de junio. Y eso te lo mandan en un centro en el que... y dices tú, pero bueno, eso, eso, esa gestión de cosas la puedes hacer en mayo, las puedes mandar esas convocatorias en mayo, y la gente... Y ya que no, que no tenemos administrativo ni me lo vas a dar, por lo menos dame tiempo para hacerlo. Entonces, ahí hay una... ahí hay un problema, que es eso que, además, se nota que no se tiene en cuenta la escuela rural porque parece que cuentan que hay un administrativo que te va a hacer todo eso y te lo va a hacer tranquilamente en ese momento.

De todas maneras, en los colegios de la ciudad no todos tienen administrativo, eh, solamente los que tienen dos vías o más de dos vías...

D22: Ya lo sé, ya lo sé, pero ya, pero me refiero que nosotros lo que hablábamos es que, pero, pero si no tienes administrativo, pues da más, da más, da más maestros. No puedes dar administrativo, no puedes dar administrativo, pues dale más personal para que a lo mejor el equipo directivo pueda tener una mayor liberación o crear una figura entre el profesorado, ese que pueda ser, que pueda asumir alguna función de esas ¿no? pero y ahí, y luego, y luego pues, y si no maneja los tiempos, mira, eso que te acabo de decir de poner más tiempo y más profesores, eso cuesta dinero, vale, pues bueno, dependiendo de la apuesta que hagas tú por algunos... pues meterás más dinero no, pero otra cosa de que los plazos sean más largos, eso no cuesta nada, eso es eficacia, eficacia administrativa, entonces eso se tendría que conseguir sí o sí, que las, que todas esas convocatorias de becas y todo ese tipo de cosas se... los plazos los hagan más pronto.

¿Delegas tareas en tus compañeros?

D22: Sí, sí, a nosotros, eh... delego tareas, que algunas, mucho con mi compañero secretario, pero luego, por ejemplo, intentamos que... como no tenemos otros profesores que lideren aspectos pedagógicos a la hora de, de... decidir, una cosa, por ejemplo... Yo una de las cosas que he hecho como equipo directivo es decidir yo quien es el coordinador de Primaria y el coordinador de Infantil, no dejarlo a que se junten cuatro profesores y decidan, no, tú vas a ser y tú vas a ser ¿por qué? porque quiero que tú líderes esto y porque quiero que tú líderes esto, porque yo sé que tú tienes una formación y tú, y yo sé que tú tienes una formación y quiero que esas personas lideren esos aspectos.

En esos aspectos han respondido bien, entiendo.

D22: Sí, sí, sí, sí, sí, claro.

Claro, eso supongo que te facilitará también la tarea, ¿no?



Sí, sí, sí, hombre, me refiero que... si sabes... si tienes gente que además sabe más que tú, pues que hay que hacer [risas] a estrujarlos...

Está bien, oye qué competencias específicas crees que tienes que tener para la dirección... competencias, habilidades... No sé cómo las quieras llamar.

D22: A ver yo... por, a ver... es que son... yo creo que son... son, muchas... no hace falta que sean especialmente, no hace falta que sean especialmente elevadas no, o sea, no hace falta, pero tienen que ser muchas, eh, fíjate, yo, digo porque a ver, hace falta tener una formación, me refiero a que hay que controlar, hay que... hay que... yo, a ver, yo manejo la normativa, me formo, invierto tiempo en mi formación, y entonces me refiero que controlar eso es importante y está claro. Eh, luego también creo que hace falta una capacidad de, de, de empatía, de sociabilidad, de optimismo, que antes me lo decías a la hora de afrontar las cosas porque si... Porque problemas va a haber, es que eso está claro, eso está claro. Entonces esa capacidad de, de... optimismo es, y de, de... y de sociabilidad, es importantísima y también lo de... lo que decías de delegar y trabajar en equipo y sacar las potencialidades del resto están bien y yo creo que casi más es mi deber, porque yo soy muy manejante, pero, pero lo intento, eh, me refiero que lo tengo claro, que es que es así, que no hace falta controlarlo todo, pero, pero eso también, eso hace falta y luego hace falta también ser bastante meticuloso y ordenado, cosa que mi mesa no dice...

No la veo, no.

D22: Es como si hubiese explotado una librería, no, que me refiero, yo tengo... voy con la... con el móvil apuntándome el calendario, las agendas... todo ese tipo de cosas y aun así te puedes dejar eh, y luego también, eh, luego, es importante haber, tener un poco de callo, haber hecho un poco de callo también dentro, eh, porque si no te llevas muchas cosas a casa. El hecho de... de no llevarte, de no, de no ver las cosas como personales y que es porque es tu función es... pero es muy difícil eso. Es muy difícil porque si te viene alguien que está enfadado. El enfado es el enfado y ya está y se enfada contigo porque tú eres el director, pues ya está... que no me refiero que de momento no se ha dado ninguno, creo, pero sí que hay que, que... que está... que en alguna circunstancia lo ha pasado mal o lo que sea, y la verdad es que dices, ostras, a ver cómo, y tienes esa responsabilidad de intentar que eso se minimice o pase lo más rápido posible.

Dime cómo son tus relaciones, por ejemplo, bueno, con los compañeros, con las familias, con el alumnado.

D22: A ver, en general, en general, a ver empezamos por los más importantes, por el alumnado y muy bien, o sea, me refiero que yo creo que tengo una relación muy buena con mis alumnos. Además, yo soy de Educación Física...

¿No ha cambiado, no ha cambiado el hecho de ser director?

D22: No, no ha cambiado el hecho de, de, de... de nada, de entrar aquí en el despacho... Me lo... aquí al lado, tengo a los de Infantil y como les doy psicomotricidad entran al despacho me dan un abrazo y se van corriendo tranquilamente. Entonces con los con el alumnado no ha cambiado nada. Con el profesorado, hay partes que se mantienen, me refiero que... y eso y otras partes que me imagino que habrán cambiado porque tienen que cambiar, me refiero que yo ya no tengo... yo tengo una responsabilidad a nivel de centro que va por encima de, de, de... profesorado, entonces me refiero, se mantienen... Yo creo que se mantienen positivas, se mantienen bien y bueno, creo no, estoy seguro. Y si no las arreglaríamos, pero, bueno, me refiero que algo



tendrá que cambiar en ese sentido, me refiero que, si tienen quejas, quieren hacer algún cuchicheo sobre alguna queja del director, no me lo dirán a mí [risas] pero, intentaremos que sean las menos. Y luego con las familias, con las familias bien, pero estoy en proceso, me refiero que ten en cuenta que el... que el equipo directivo, sobre todo el director que estuvo antes, estuvo aquí 30 años. Entonces, los lazos familiares con el equipo directivo, eh, con el director de anterior, eran increíbles, generacionales, con mi compañero, él tiene más lazos con la gente y con eso, pues yo poco a poco, me refiero que no hay problema, pero no tiene ningún problema en entrar aquí al despacho a pedir, o sea que bien, bien. Yo creo que todo bien y con la y con la Administración bien también, me refiero que, con mi inspectora, que pues muy buena, muy buena relación. Y... incluso con gente, jefatura de inspección o Servicio... O la directora del Servicio Provincial que fuimos a hablar con ellos para exigir algunas cosas muy bien también.

Nos quedaría los municipios. ¿Cómo es tu relación con los municipios? Porque el papel del municipio es importante para un CRA.

D22: Sí, a ver, pues es muy cercano todo a la hora de funcionar. Yo, por ejemplo, el... de los cuatro... de la alcaldesa del municipio más pequeño, por ejemplo, trae su hijo a clase, entonces la vemos mucho y está muy comprometida con la escuela y aquí. En el Ayuntamiento de aquí de [nombre de la localidad], que es el de dos localidades, pues una, la que... la persona que maneja todo esto que no es... que es la teniente alcalde es exprofesora del colegio. Entonces, y bueno, pues me refiero que con las localidades también.

Bueno, antes has hecho una valoración, pero bueno, vamos a concretarlo un poco más. Valora los incentivos, el incentivo económico, los puntos, el horario. ¿Dime cómo lo ves?

D22: A ver el incentivo económico yo creo que no es suficiente. ¿Vale? Yo creo que es pequeño para para lo que piden y el nivel de responsabilidad y... yo creo que, por ejemplo, dentro de lo que sería la carrera profesional, y yo lo he dado de idea, eh, había que plantearse si una persona ejerce de dirección con el visto bueno, digamos... no sé, un tiempo, no sé si dos legislaturas o una, no lo sé, con el visto bueno de inspección como que ha hecho su labor bien, tendría que escalar. Tendría que pasar a A1, por ejemplo... ya, que haya una carrera profesional ligada a la responsabilidad que te llevas de dirección, porque me refiero que la dirección es una responsabilidad, estás liderando un equipo que es en cualquier apartamento, departamento de cualquier sitio es subir el escalafón. Entonces aquí no te, no te suben en carrera profesional, te piden que asumas unas directrices, unas cosas... que no te que... que no tendrías que hacer como maestro en tu puesto de B2 en tu... en tu escala profesional. Vale, en tu escala profesional no tendrías que liderar un centro ni una administración. Entonces, si se te pide eso, pues yo sé, yo ya te digo el plantear cuánto tiempo, visto bueno de inspección de que las funciones se han hecho correctamente, subes de escalafón y el complemento se te queda en la jubilación, que es poco, pero bueno por lo menos ya generas una carrera profesional que tanto piden. Entonces yo creo que sería una de las medidas que podrían, que se tendrían que plantear, no sé luego si a nivel legal o de lo que sea, se puede hacer o no, pero se tendría... Yo creo que se podría hacer. ¿Vale? Entonces yo pienso que los complementos son pocos. Ya te digo que alguien, un profesor que haga el AUNA gana más que un equipo directivo, con la poca responsabilidad que se da. Y a parte, no, no te repercute en nada en tu carrera profesional lo que, lo único que te dan es que un punto y medio para poderte ir de la escuela rural, por ejemplo, ¿para irte? Pues yo creo que tendría que ir por otro lado, por la carrera profesional tendría que ir. Y luego ya te digo que, por ejemplo, a la hora de los, de los complementos de horarios, de liberación de horarios, eh, ya te digo, el que... no te puedo hablar de centros de ciudad, pero tendrían que estar comparables los



rurales con los de ciudad, independientemente del número de alumnos. Vale, como si fuese un centro completo por lo menos. O sea, un centro, o sea tiene que ser porque si... porque se tiene que... porque tenemos que ejercer de muchas cosas que se multiplican además por los números de localidades.

Claro, habría que tener en cuenta o bien la complejidad, el nombre de localidades, a lo mejor los servicios de transporte, comedor... ampliar un poco los criterios ¿no? Y no solo reducirlo al número de alumnos o de aulas.

D22: Claro, pero, además, luego después de que te han dicho que te compenso con esa parte, luego no hagas una rebaja, se supone que un equipo... que un director de un centro, de un centro está haciendo que un centro funcione, luego no hagas una... No digas no, pues el complemento de esta persona que está en este centro tan grande cobra más y el que está en este centro más pequeño cobra menos. Perdona, me das menos tiempo, no me da figuras y tal, se supone que ya me has igualado por ahí, pues si cumplo la función directiva, si hago que un centro en una zona rural funcione, pues también tiene que tener... no es menos que... un... alguien que consiga un centro grande funcione en una ciudad. No es menos. Entonces eso también tendría que estar.

Bueno, más o menos esto era lo que te quería preguntar. Yo no sé si hay alguna cosa más que quieras añadir tú, algo que se haya quedado en el tintero y que te gustaría que quedara constancia, alguna propuesta, alguna idea... No sé.

D22: Yo solamente, la idea... una idea que es que si yo, por ejemplo, como director nuevo, para solucionar mis problemas, mis herramientas que suelo utilizar son, eh, llamar a otros directores o mandarlo en el WhatsApp de los equipos directivos, o eso... se puede, se pueden buscar ideas para que el acompañamiento de los equipos directivos sean mejores.

Una mentoría, una tutoría, alguien con quien te encuentres con cierta frecuencia en el que tengas confianza y que te guíe.

D22: Ya lo hemos hablado, alguien de calidad que... a la que le puedas preguntar cualquier cosa de dirección, cualquiera, de cualquier ámbito, desde cómo se solucionan las becas de no sé qué a... ¿Qué pasa ahora que tengo una, una profesora que me pide la reducción de un tercio de jornada? ¿cómo lo gestiono? Y ese tipo de cosas. Un centro de esos de... un centro de ayuda... el teléfono, el teléfono de dirección [risas].



Entrevista 23. Directora de un Colegio Rural Agrupado con unidades en 6 localidades. Experiencia: quinto año en la dirección. Número de docentes: 25. Alumnado: en torno a los 140. Entrevista online el 13 de diciembre de 2022. D23/M/CRA/R

Siempre pido que me ayudéis a situarnos. ¿Cuánto tiempo llevas de directora? ¿tenías experiencia previa? ¿Si te han nombrado de forma extraordinaria o porque presentaste proyecto? Empezamos un poco por ahí.

D23: Este es el quinto, el quinto año que estoy, sí, yo presenté proyecto porque se jubilaba la anterior directora y presenté proyecto y este es el quinto año. Este año he renovado otros cuatro años.

Muy bien ¿tenías experiencia previa?

D23: No, no.

Ni siquiera de equipo directivo

D23: No a ver. De equipo directivo, no. Experiencia de trabajos, sí. De trabajo, mucho.

Sí, ya, pero no había sido...

D23: Bueno, de alguna manera, aquí en el CRA este en concreto, al estar tanto tiempo, no estás en el equipo directivo, pero antes de... quiero decir que trabajamos mucho en conjunto, entonces pues bueno, de alguna manera yo me involucraba bastante. Pues eso, en historias, que ahora, pues no me han resultado tan difíciles.

O sea que te servía de experiencia. Pues ahora hablemos del CRA. ¿Cuántas localidades son? ¿Cuántos alumnos tenéis? ¿qué servicios prestáis además del educativo?

D23: Nosotros somos seis localidades más, [nombre de las seis localidades]. Pertenece a tres comarcas distintas, que eso también es un problema, a veces, para organizar actividades. Pero vamos, como CRA funcionamos... funcionamos bien y servicios... tenemos el aula de madrugadores y en alguna localidad las actividades extraescolares que hacen los críos con el AMPA, pero servicios, como comedor...

A eso es a eso me refería: comedor, transporte...

D23: Comedor tenemos en [nombra dos localidades] Des tas seis localidades solo dos, las localidades en las que hay más niños, donde hay más por niveles y las otras son unitarias. Vale, entonces solo hay comedor en [nombra las dos localidades] y transporte este año solo hay en [nombra una de las localidades anteriores] que viene niños de [nombra otras dos localidades].

¿Cuántos alumnos?

D23: También hay algún niño que viene con transporte, con ayuda individual.

Sí ¿cuántos alumnos tenéis en total? Bueno aproximadamente.

D23: 138



Bueno, no está mal. ¿Y comedor dais el servicio vosotros, tenéis cocineros...?

D23: Tenemos dos, el de [nombre de localidad] funciona con cocineros de la DGA, vale y en [nombre de la otra localidad] es un convenio que tiene el Servicio Provincial con el Ayuntamiento, entonces el, el Ayuntamiento paga las monitoras y la cocinera.

Pero la gestión la llevas tú.

D23: Sí, bueno, la gestión de las dos, sí, claro, eso sí.

Bueno, pues empezamos un poco más con contenido ¿Qué razones o qué circunstancias te llevaron a asumir la responsabilidad de directora?

D23: Bueno, pues un poco es la implicación [risas], la implicación que siempre tengo en todo, que lo que te digo, ya antes de pertenecer... soy muy de organizar, muy de meterme en los asuntos y entonces pues bueno, al ver que alguien tenía que dar el paso y que tampoco había muchas candidaturas. Pues bueno, pues lo di, lo di, y me quedé con las otras dos del equipo, solo se fue la directora para que me entiendas. La Secretaría y la jefa de estudios...

¿Permanecieron contigo?

D23: Exacto, sí, sí, sí. Yo, sobre todo con la jefa de estudios siempre ha funcionado muy bien de, de trabajo, quiero decir, entonces pues bueno, pues me parecía fabuloso estar con ella y con... con la secretaria igual. Lo mismo.

Oye, no te he preguntado ¿cuántos profesores hay en el CRA?

D23: 25, bueno uno a media jornada y alguno... y tal. Pero en torno a 25, sí.

Dices que presentaste un proyecto de dirección ¿cuáles eran las líneas generales de tu proyecto?

D23: Eh, yo lo basé sobre todo en trabajar por proyectos, soy de Infantil y quieras que no de eso sé. [risas], lo basé sobre todo en eso y en convivencia. A trabajar la convivencia. Eh, a ver, en estos sitios en más fácil trabajarla, pero debemos estar en ello. Entonces, pues eran los puntos que más...

Muy bien. Oye, y ¿El proyecto de dirección te parece un documento útil? Quiero decir de vez en cuando vuelves a él para ver si los objetivos que te habías planteado se están cumpliendo o bien, es un documento que se presenta en su momento y luego ya se olvida...

D23: Creo que tiene un poco de todo [risas]. Sí me parece que es un poco burocrático, y luego en 20 folios tienes que poner un montón de cosas que no se pueden poner

¿Porque no hay espacio, por qué querrías que fuera más largo?

D23: Exacto, que hay que sintetizar lo que quieres hacer en cuatro años en seis localidades, pues bueno, es complicado. Sí que entiendo que tiene que haber una línea [no se entiende].

Perdona, algo está pasando con el micro, que te vibra mucho la voz.

D23: No lo sé.

Ahora, ahora ya se te oye perfecto.



D23: Bueno, pues que las líneas aquí van como van. [risas] A veces... No sé dónde te has quedado, ah, bueno, pues eso, que, como documento, pues sí, hombre, sí que sirve para revisar y sobre todo para explicar al resto. A ver las personas que estamos ya nos conocemos, bueno, también saben por dónde andas. Tampoco hay que explicar mucho ¿no? Pero bueno de cara a padres o de cara a otros maestros que vengan, pues bueno, sí que entrar en esa dinámica y que sepan que estás ahí, pues sí que... lo que pasa es que yo todo... estas cosas que tienes que presentar siempre tengo esa sensación de... Que es un poco, que quede bonito, [risas] pero luego a lo mejor no...

Por eso te preguntaba más bien tu opinión, si para ti es útil, no tanto para la Administración o para los demás, si realmente...

D23: Hombre, para ir punteando, no, [risas]. Para hacer una revisión y tener una línea sí, pero que eso también lo puedo hacer de otra manera. ¿Verdad? Se hace y yo entiendo que tienen que aunar, tiene que haber algo. Bueno es como un compromiso ¿no? Quiero esto, entonces sí. Pero bueno, que revisable, por supuesto, y que se podría a lo mejor explayar más o menos o no sé cómo hacerlo [risas], pero, bueno, se hace y ya está.

Muy bien, oye, el hecho de tener jefe de estudios y secretaria, realmente te ayudó o te animó a presentarte.

D23: Sí, sí, sí, yo sabía con quién estaba. Entonces, pues claro, a ver que quieras que no, pues bueno, eres novato y en muchas cosas que... aunque estés por aquí, las desconoce. Hombre, el hecho de tener ese apoyo. A mí, empezar un equipo nuevo, nuevo los tres me parece muy valiente [risas]. Claro si no hay otro remedio, pues hay... pero claro, te ayuda mucho el hecho de... pues bueno de tener esa... que ya tienen experiencia, para según qué cosas ¿no? Entonces pues te ayuda. Sí, sí.

Oye, hablamos ahora de la formación y entiendo que hiciste el curso, ¿verdad? ¿qué te pareció?

D23: Te lo puedo decir fácil. Hubo sesiones muy interesantes y hubo sesiones de relleno total.

Especifícamelas.

D23: Tuvimos que ir a Zaragoza, que eso también... Bueno, claro que todo esto fue antes de... Antes de la pandemia. Fue yo recuerdo... hace 5 años, pues yo lo hice el curso anterior, en el 18 o en el 17, no recuerdo. Entonces eso pues tenías que ir a Zaragoza, ir al CPR de Zaragoza, que ya no sé cómo se llama. El CPR, quiero decir el...

Puede ser Juan de Lanuza o María de Ávila.

D23: Eso, Juan de Lanuza. Mucha gente en aquel salón o alguna sesión que bueno pues... a ver nos pareció que era muy de relleno, muy de, muy de cursillo de Escuela de Magisterio [risas]. Y vino... no recuerdo exactamente que era, pero, así como medio bailar, medio escribir, medio no sé qué... A ver, esto no... Es que vengo de [nombre de una localidad], para estar aquí haciendo el canelo, pues para eso lo hago en mi casa [risas]. A ver, alguna me pareció muy interesante, de verdad, venía una, una inspectora de Teruel que no recuerdo el nombre... Me pareció super interesante, una vez hice un curso aquí, en el CPR de [nombre de localidad] y fui solo por escucharla, porque me pareció súper interesante, la verdad. Y entonces pues bueno, hubo muchas sesiones muy interesantes, la verdad que sí, peor otras...



¿En qué aspectos recuerdas? Si eran las de normativa. ¿Cuáles eran las digamos, las que te parecieron más útiles? Si recuerdas.

D23: A mí me gustaron más las que te contaban experiencias de, de, o sea de un director que está actuando. Entonces sí que te puede... A ver, en ese momento que no tienes muchas dudas... que ese es otra cosa que me gustaría... que están muy bien estos cursos, pero a lo mejor había que mantener algo, sabes. Claro, en ese momento no tienes dudas, claro no te surge que venga un padre a preguntarte que si tiene que darle las notas que están separados y se tienen... Entonces en ese momento no te surgen las dudas que te pueden surgir en el día a día. Entonces yo sí que echaría de menos eso, sabes, como... No sé cómo decir, como... Mira, tenemos, la verdad es que, bueno, ya sabrás que tenemos un grupo de directores, supongo que estará en todas las provincias. Que ahí nos ayudamos un montón, ese grupo de *WhatsApp* vale el tesoro que... planteas dudas y siempre hay alguien que te ayude, pues este documento está aquí o tienes que mandarlo a tal, bueno lo que sea, y eso pues ayuda mucho, pero claro, haces un curso que no sabes a lo que te enfrentas, a lo que te vas a enfrentar. Que encima, cada día hay más problemas raros y difíciles y raros [risas]. No te los planteas antes de estar en esto ¿no? Bueno, a ver, que yo también entiendo que es una formación que hacen y luego pues ya lo llevas a cabo. Pero, en fin, tampoco lo quiero criticar porque la... Para mí fue un poco largo porque claro, al tener que ir a Zaragoza también era un poco rollo, algunas las hicimos por video llamada desde el CPR de [nombre de otra localidad], pero en general, el grueso era allí, pero pues, eso sí, yo tengo esta sensación. ¿Las prácticas? pues algunas prácticas estuvieron bien. Es que tengo como si y no, sabes. Si tengo que poner nota, lo apruebo, digamos, pero, pero eso. En fin. En ese momento no surgen las dudas.

Haz una valoración de estos 5 años de tu experiencia como directora ¿ha sido positiva?

D23: Yo, muy positiva, muy positiva, sí y mira que hemos pasado... al pasar la pandemia fueron momentos muy duros y muy... A ver, pues como todo el mundo ¿no? y de organización, no sé, pero yo, yo estoy muy contenta, estoy muy contenta. Sí creo que hemos funcionado, que nos hemos conexasado, que hemos intentado sacar adelante esto que quieras que no, a veces, es complicado, pero yo, yo estoy muy contenta, la verdad que sí. Hay veces que dices, buf, ya [risas] Pero bueno, también soy muy optimista y muy de... sabes... cómo puedo, pero bien, bien, yo positiva.

¿Oye, y crees que tienes suficiente autonomía para tomar decisiones en el CRA? ¿Echas en falta alguna competencia más?

D23: Yo estoy... Creo que sí, sí, creo que sí, creo que puedo.

¿Las decisiones importantes se pueden tomar en tu ámbito? ¿No?

D23: Sí, sí, sí.

¿Te sientes valorada? ¿Te sientes reconocida en tu entorno?

D23: [risas] No sé. Sobre todo, las familias, sí, la verdad que sí, los compañeros, hay de todo, ¿no? Hay gente que sí y otros que no te manifiestan tampoco nada... Claro, lo normal [risas] pero bueno en general sí, hay veces que dices, madre mía, no sé si valoran muy bien, no a mí, sino el trabajo, no, que conlleva que, pues, pues todos sabemos que sigues trabajando en casa y fines de semana... [risas], entonces no sé. A mí, la verdad, es que yo no he tenido ningún problema con padres, profes, con nadie, la verdad, aparte bueno, yo soy muy directa, entonces a lo mejor,



como ya saben por dónde voy. No tengo doblez, entonces si te tengo que decir algo te lo digo y de la misma manera, pues lo recibo, no, entonces... pero vamos, no, no. Yo creo que sí. Hay veces que me da la impresión de que dan por hecho que estás en este cargo y tienes que hacer de todo. Pero... el otro día, nada una chorrada, teníamos que comprar materiales entre todas... te encargas ¿Y por qué lo tengo que hacer yo? Esto no va con dirección, esto va con ser compañero o no ser compañero ¿no? Pero hay cosas que ya que como estás tu pues le das... el encargar la comida de Navidad de la semana que viene ¿por qué la tengo que hacer yo? [risas] que lo puede hacer cualquiera, que son cosas que dices, pues bueno, pues alguien lo tiene que hacer y ya está.

¿Y cuáles han sido las principales dificultades que has encontrado en estos en estos años?

D23: A ver, eh dificultades, sobre todo de recursos de maestros. Un CRA con 6 localidades, nos tratan como números y los números no funcionan en un CRA. A ver, hay localidades que tiene... o sea justo en la barrera, con 11 podemos tener una plaza y media si estamos en 10, no, solo hay una persona, pero bueno, esa persona lleva niños desde 3 años hasta sexto. Eh, yo creo que lo que falta, que los CRAs no nos unan con los colegios grandes o como los quieran llamar... Porque, sobre todo, yo creo que lo que faltan son recursos humanos, digamos, bueno, los materiales, si tenemos más ordenadores o menos ordenadores, pues bueno, eso se lleva. Pero la cuestión de organizar el final de... cuando llega al final de curso que organizas el curso siguiente, para mí eso es una dificultad importante, sí, y luego, bueno, pues tenemos mucho personal interino. Eh, tenemos una plantilla de 18 personas, pero el resto, pues hay que cubrirles... Di que tenemos la suerte que, bueno, pues estos últimos años, aún han repetido, sabes, entonces han podido cogerlo, pero, pero es un problema volver a empezar, volver a explicar, volver a hacer la dinámica... hay que ir cuadrando.

¿Qué porcentaje cambia de un curso a otro?

D23: Sí pues... 8 o 9 personas todos los años, sí, estamos, pues, un tercio casi de personas son nuevas.

Claro, eso es mucho.

D23: Es mucho, es mucho porque es volver a empezar y di que no tenemos queja por dios de nadie que viene, que se apuntan enseguida a todo, pero claro, es volver a... a hacer grupo, volver... sabes. Luego las circunstancias de las localidades, también todos los años porque sobre todo en estas localidades pequeñas hay años que tienes 15 críos y otros años que tienes 8. Eso nos ha pasado el año pasado en [nombre de localidad], teníamos dos clases y este año solo tenemos una. Entonces, sabes, es volver a recolocar al maestro, o sea, es un problema, yo creo que deberían no, no tantos alumnos tantos profesores, sino analizar la situación de cada, de cada CRA y no regatear en plazas, de verdad, porque son muy necesarias. Pero bueno, jugamos con lo que tenemos.

¿Y en tu trabajo diario lo burocrático tiene mucho peso?

[se pierde de nuevo la comunicación]

Sí, perdona, ¿me pierdes? Te decía que en el día a día si la tarea burocrática tiene mucho peso, o no, o es una tarea llevadera.



D23: Es muchísima, es muchísima. Hay veces que oye somos maestros, también nos gusta dar clase. [risas] Y hay veces que no puedes dar la clase en condiciones porque estás pensando que tienes que mandar... Yo creo que hay mucha burocracia y ahora, en la época de Internet yo no creo, no sé por qué tenemos que mandar cosas en papel. Es que, es que lleva mucha más faena, fotocopia y mandar no sé qué... Yo creo que hay mucha burocracia. Mucha, nos piden datos que tienen ellos. Es que a ver ¿por qué tengo que mandar el número de alumnos al Servicio Provincial? A ver, que eso es una chorrada, pero sí es mucha, mucha burocracia, que ya no te cuento, que te lo habrán contado todos con el cambio del SIGAD este año. Bueno, eso ha sido, ha sido, bueno está siendo... Mira antes estaba intentando, ya, solo me quedan dos horas a la jefa de estudios de rellenar el AL y la PT y no hay manera humana de hacerlo porque el programa lo trastoca todo, es, bueno eso ha sido, ha sido un error que, bueno, supongo que como te lo habrán comentado todo el mundo será algo a destacar. Lo han hecho desastroso, ha sido... mal. Las personas, que les pides ayuda no te solucionan. Yo entiendo que a lo mejor tampoco las saben, pero no lo puedes hacer así, no lo puedes hacer... bueno y ya, ya que este es un problema añadido más atrás, o sea el programa estará muy bien y habrá funcionado en institutos, pero, desde luego, no saben lo que es un CRA. [risas] Es que no se puede... ¿No saben que en una clase hay un niño de 3 otro de primero y otro de quinto? No, no, no, no. Ha sido muy muy complicado. Entonces, pues es que no ayuda, la verdad es que la burocracia, para mí, mata.

Administrativo no tenéis, claro.

D23: [risas] Ni lo esperamos. No, otra cosa que tampoco, bueno pues eso. La secretaria, de repente tiene que saber... tiene que saber contabilidad, tiene que saber... bueno, de todo, bueno, a ver, somos maestros [risas]. Hay veces que piden de contabilidad y dices bueno, yo te paso... pero bastante hago con lo que tengo. Que cuadrar... [risas] pero bueno, en fin, una cosa más.

¿Cómo entiendes el liderazgo en tu centro? ¿cómo lo llevas a cabo?

D23: Mira, la verdad es que aquí funcionamos mucho en grupo. No, no, no, es decir... A ver, yo por mi carácter sí que soy, soy guerrera, soy guerrera, pero ya era guerrera cuando nací. [risas] Quiero decir que ya lo hacía antes, que, si hay que hacer algo soy la primera que va, no por ser directora, sino por ser compañero y sí que es verdad que funcionamos mucho en grupo. Hay que hacer las cosas y la verdad es que, que... Damos mucha importancia al grupo y somos parte todos del grupo. Que en algún momento tienes que dar, a ver, que... que no cuesta, no cuesta ni es decir que yo quiero que se haga esto y es esto, no.

Digamos que compartes las decisiones con el equipo docente o con el equipo directivo.

D23: Sí, sí, sí. Con el equipo directivo no hacemos nada que no consensuemos las tres, eso está clarísimo. Y con el equipo docente, la verdad es que... explicamos todo, yo lo que tenía clarísimo es que no quería secretos, o sea, secretos me refiero que llega esto y se decide entre todos. Sí, sí, sí, sí, sí, eso me parece a mí... Yo he estado en varios sitios y no lo he visto siempre y era una cosa que no me gustaba. Entonces, con lo cual, a ver, yo estoy [no se entiende] en la cabeza, pero somos un grupo de personas trabajando, con lo cual ¿Tú, por qué no tienes que saber que nos ha llegado una subvención de seis cientos euros? Sabes, hay que decidir entre todos en que se gastan. O sea, hay cosas que no tengo porque yo... Creo que sí... que es más rico con la opinión de todos que no, que no, que yo tenga que... A ver si tengo que hacerlo se hace, pero las decisiones aquí la verdad es que las tomamos... pues es como funcionamos.



¿Y delegas tareas? Entiendo que una organización tan compleja con seis localidades es muy difícil tener el control de todo.

D23: Bueno, sí, tienes que estar en todo, pero bueno, al estar... estamos divididos en ciclos, ahí, hay coordinadores de los programas que desde que sí, que sí... Todo, todo pasa por la jefa de estudios, sobre todo, y por mí, pero vamos estás en todo, pero de alguna manera, la gente está trabajando, sí, sí...

¿Qué cualidades crees que tiene que tener una persona en la dirección? Cualidades, habilidades...

D23: Yo creo que es mucho... don de gentes [risas]. Don de gentes y saber, saber que eres un compañero más, que no [no se entiende] porque estás cuatro años, pero luego te vas a volver al aula, que hay gente que se piensa no sé qué, que eres un compañero más, que tienes que tener muchas ganas de trabajar y también un poco de carisma... Bueno, ser firme, pero a la vez agradable... [no se entiende] sargento que mando y ordeno ¿no? Si hay que hacerlo, se hace, pero con una sonrisa y ahí está [risas]. Es un poco esa dualidad de ser firme, pero... pues bueno, pues como en las clases, como en clase, yo soy exigente, pero a la vez, a ver, soy enrollada [risas]. Es un poco lo mismo, un poco de... [risas] de todo.

¿Cómo es tu relación con los docentes, con las familias, con el alumnado?

D23: Muy bueno, muy bien, la verdad que sí, sí, sí. Aquí el ambiente es que... es muy familiar... En los pueblos [risas]. A ver, tengo menos contacto con las unidades... en [nombre de dos localidades] estoy continuamente, ¿vale? Con las unidades pequeñas pues tengo más relación con los que son... con el AMPA y por ahí. Pero la dirección cuando nos pasamos por ahí, pues la verdad es que la gente, la gente... Además, últimamente, desde que estoy de directora, en alguna localidad que ha habido algún problema, nos llaman y nosotros acudimos en... al día siguiente y la verdad es que saben que pueden acudir a nosotras y... Y estamos allí al día siguiente para solucionarlo, intentar solucionar el problema que haya surgido. Entonces sí que es verdad que es bastante cordial, no, habrá a lo mejor alguno que... pero tampoco me lo manifiesta. [risas]

¿Y con los municipios?

D23: Sí, muy bien. Nuestros alcaldes muy bien. Digo alcaldes y alcaldesas, igual me da. Todo lo que le pedimos, les pedimos a todos y la verdad es que están muy encima, sí, esto es lo bueno de... [risas] Una de las cosas buenas de la escuela rural. Que... pues, bueno, pues es muy muy de casa, ahora que estamos ya con el festival de navidad, entonces pues las llamas, oye, o sea, encenderán la calefacción, el chocolate, no sé qué [no se entiende] la verdad es que sí que se involucran los ayuntamientos pues con la escuela, por lo menos en las seis localidades en las que estamos nosotros queja ninguna. Para nada.

Y tu relación con la Administración entendiendo la Administración, pues inspección y servicio provincial.

D23: Pues la inspección tenemos a [nombre] y bien, bien... la verdad es que la relación es buena, no es... Al principio... claro, no nos conocíamos y era un poco más, pues es un poco así... pero no, ahora, pues ya sabe que trabajamos mucho y hacemos muchas cosas, y claro ya nos tiene por buenas. [risas] Yo la verdad es que... [no se entiende] hablo con ella, no, no, no, ya.

¿Con el Servicio Provincial tienes algún tipo de relación o con la unidad de programas?



D23: Bueno, sí, cuando necesitamos algo... sí, sí. Y problemas no, ninguno. La verdad es que están por la labor, la verdad es que problema ninguno, yo no tenía ninguno, eh. No, tampoco hemos tenido grandes, grandes cosas, pero ahora, por ejemplo, que vino un niño ucraniano con, con problemas, y necesitábamos un auxiliar, por ejemplo, con la Unidad de Programas estuvimos hablando muchísimo de... necesito... sabes, bien, bien, la verdad es que yo estoy contenta, no tengo queja, tampoco tengo grandes... Pero cuando ha surgido algo o con la inspectora le preguntas, te contesta... A ver, lo de inspección habría que también nombrarlo a lo mejor como un caso aparte, pero si tienes alguna pregunta... el hecho de que no todos vayan por la misma línea, no, entonces unos te dicen una cosa, otros te dicen otra, pero bueno, yo como tengo a esta en concreto, pues yo hago lo que ella me dice y si le preguntamos lo que sea, nos contesta, ella nos pide que... la relación es buena, la verdad.

Esto que me estás diciendo sí que me lo han comentado en algún otro centro de [nombre de la provincia]. No sé si es porque es un problema exclusivo de la provincia o...

D23: Yo... el grupo lo tenemos de [nombre de la provincia] y sí que comentan a veces, pues, por ejemplo, con lo de la jornada de los de 55 [años] que no dieron instrucciones claras. A unos les decían una cosa, a otros, les decían otra. Con esto de... bueno con esto de la LOMLOE, pues con las programaciones y demás, lo mismo. A unos les dieron un esquema, a otros no, entonces pues bueno sí que tendría que tener una directriz clara y para todos igual, buena, mala, pero la misma para todos.

Sí, sí, sí, sí, sí. Te entiendo.

D23: Pero bueno, yo no me puedo quejar porque la verdad es que nos resuelve, nos resuelve cosas y a la vez le resolvemos entonces cuando ella nos pide cosas, nosotras lo hacemos, que también es un poco un toma y daca de, no de la relación con la inspección.

¿Alguien me comentaba el problema de las sustituciones y de los profesores itinerantes y que cuando se produce una baja por enfermedad en alguna localidad que hay problemas para las sustituciones, explícamelo cómo lo ves tú?

D23: Total, total. Pues mal, mal, porque surge la baja. Eso lo tenían que haber hecho con... o tendrían que hacerlo, como cuando hicieron lo del COVID, que al día siguiente ya había otra persona. Pero ahora no, entre solo hay llamamientos, dos días a la semana, como te pille el día descuadrado, pues están casi una semana sin, sin profesor, con lo cual a nosotras nos supone, bueno, nos supone un esfuerzo importante porque en el CRA no todo el mundo puede itinerar, los hay itinerantes y no, entonces yo tengo que sustituir en [nombre de localidad], puesto que solamente puedes ir al centro si son maestros itinerantes, pero claro, itinerantes son el de educación física, el de inglés... Si van a ese sitio no van donde tenían que ir, entonces sí que tendría que ser más rápido. Yo que solo haya dos días de llamamientos, ya lo veo mal. Pero que además como te coja el día mal, que al final están una semana sin venir. Sí, sí, sí, eso es un problema.

Bien, valórame ahora los incentivos que tienes como directora, los incentivos económicos, los puntos, el horario. ¿Cómo lo ves?

D23: Yo de horario lo veo bien. Ahora, bien, porque bueno yo, la verdad es que tampoco doy mucha clase. Desde la pandemia tampoco... doy menos clase y me dedico más al despacho porque además todas las localidades, es complicado. El incentivo económico pues bueno como es el que es, pues la verdad que es una miseria. [risas]



Espera, te he perdido, te he perdido. Algo ha pasado con el micro. Ahora.

D23: Debe ser según va... No lo sé.

¿Qué me decías del incentivo económico? Te veía hacer gestos, pero no te oía

D23: Que como es el que es... Pues creo que es poco. Si fuera más mejor, si...

Nada, no te oigo, algo está pasando, que no te oigo.

D23: No, no tengo nada.

Cuando te acercas al micro es cuando mejor te oigo.

D23: Espera lo he subido un poco el altavoz.

A ver, ahora sí, sí. Ahora te digo muy bien. Sí, ahora muy bien.

D23: Bueno, [risas] yo decía que, si quieren convencer a alguien por el incentivo económico, desde luego, no. Por eso, no. Pero bueno, en fin, es lo que hay...

Entiendo que la puntuación tampoco es algo que te interese, tú vives por la zona...

D23: Sí, sí, yo vivo en [nombre de la localidad]. Estoy a nada, a 15 kilómetros. Yo con los puntos, ahora ya, realmente no, ya no me interesan porque ya me jubilaré aquí. Pero, hombre, a lo mejor, a ver, ya que económicamente no [risas] te vale la pena. A lo mejor si te dieran algo extra, pues a lo mejor, toda esa problemática que hay, que hay muchos centros en los que la gente no se presenta para, para el entorno, pues a lo mejor sería un incentivo importante, porque a lo mejor sí te conviene estar cuatro años o ocho años y luego pues, pues, no, hacerte con puntos para... si alguien es de otro sitio. Pero, en fin, estas cosas, es, como todo, pues te quejas, pero como es lo que es, pues ya está, desde luego no lo hacemos ni por dinero ni por puntos, eso está claro. [risas]

¿Y cómo conseguiríamos que fuera más atractivo, que hubiera más gente que quisiera presentarse?

D23: Bah, es complicado, yo creo que es complicado, pero bueno, incentivando de esta manera a lo mejor pues sería un punto a ver no... Dicho así, en plan casero yo no sé, no sé cómo se podría animar la gente. No lo sé, porque sí que veo que... hay como descontento, como... sí, como difícil de decir... o poca implicación. No sé, no sé cómo decir, cuál es la palabra adecuada. No, pero yo no entiendo que de 25 personas de un claustro no haya tres personas que quieran, que quieran... Es que... es que es lo que te lleva a eso, es que realmente tampoco lo sé, pero yo creo que lleva un poco eso, no. Pues que a lo mejor hay que incentivar más la cosa, un poco más de... parece que la gente, pues últimamente me estamos un poco... Pues bueno, te dedicas a hacer tu trabajo y parece que no quieres más responsabilidad... no sé. No losé, la verdad es que no lo sé, como se podría hacer...

Bueno, yo por mi parte ya he terminado. Yo no sé si hay alguna cosita que te gustaría que quedara clara, algo que no te he preguntado, pues que dijeras a mí me gustaría comentarte este tema.

D23: Yo, sobre todo, ya que vais a hacer un informe y ya que vais a... Que se escuchan los cabos. Nos tienen que tener más en cuenta al colegio rural, que estamos muy poco, eso sí que está un



poco... es que además te sientes... con lo bien que se está, bueno, eso ya es cuestión de... perdona que están llamando... no puedo... con lo bien que se está. Eso es valoración personal. Da igual, pero hacen una ley y... entera y hay una disposición de 6 líneas donde nombran la escuela rural. Ostras. Es que... el cambio este del SIGAD, es que, bueno, es que cuando le contabas a alguien... es que en mi clase tengo 6 niños de diferentes cursos, es como... es que no sabía ni de lo que le estábamos hablando. Ostras. Sabes... Aplicamos la ley, este año entran primero, tercero y quinto, bueno, pues nosotros tenemos las clases primero y segundo, tercero y cuarto, y quinto y sexto. ¿Sabes? Entonces, bueno, ya no te pongo cuestión de recursos, en cuestión de cosas... tienen que tener más en cuenta, yo, tendrían que tener a un departamento que fuera escuela rural o alguien que conociera la escuela rural, porque luego sí que se llenan, hay un Observatorio de la Escuela Rural, ay, no sé cuánto... ayudamos a la escuela rural, no cerramos... Bueno, sí, pero eso es como la espuma. Luego, en el día a día de la escuela rural hay veces que te sientes como diciendo... ostras. No saben, no saben realmente lo que es esto, o sea que, que tienes a 8 niños que son de distintas edades, que te tienes que buscar la vida y de hecho nos la buscamos, y lo sacamos adelante y bien, además, pero sí que tendríamos que tener más apoyo, más ya no es apoyó, el apoyo no es, es que nos tengan en cuenta no, que, que somos, somos muchos colegios rurales. En Aragón, no sé qué porcentaje es, pero, a ver hay mucha escuela rural. Entonces, pues.

Sí, solo CRAs creo que estáis en torno a los 100, no, un poquito menos.

D23: Bueno, pues es que calcula número de niños. Vale, sí que es verdad que yo, yo tengo 138 niños que son pues 6 clases de un colegio, de un colegio de Zaragoza, bueno, pero es que existimos. [risas] Existimos y funcionamos, además, o sea de un día... nosotros hacemos un proyecto de trabajo, todas las unidades del CRA, todas... lo organizamos para hacerlo en todas, en todos los cursos de una [no se entiende] quería dar la vuelta por, por todos los pueblos. Bueno, fuimos a tres porque no nos daba tiempo de más, pero cuando vio que estábamos ese día todos haciendo lo mismo, diferentes edades, con... o sea, sabes, pues... ostras que chulo, pues qué chulo. Pues que esto es nuestro día a día. O sea, tú lo ves, lo ves detrás, nuestro día a día. Nos tenemos que buscar la vida para hacer cosas que puedas trabajar con un niño de quinto y con un niño de segundo... y no nos tienen en cuenta, entonces yo, si podéis, [risas] no sé si habrás hablado con más CRAs o no.

Sí, creo que tú eres la cuarta.

D23: No sé si te habrán hecho la misma... intención, no, pero, pero es algo que te duele un poco decir jolín, es que bueno que somos pocos, vale, pero, pero estamos aquí y tenemos que estar... adelante. Si tú me apoyas, que tú puedes apoyarme, pues bueno. Y que se note la escuela rural, que está la escuela rural, no sé, sabes. Entonces, sí que es un poco eso, el decir, bueno, pues tenme en cuenta cuando des maestros que sepas que, que los maestros se tienen que trasladar, que necesitamos estar con apoyos, sabes... entonces, pues es un poco, un poco todo. Lo de la ley nueva, que no lo hayan tenido en cuenta y aparecer... ya me parece muy fuerte. Porque ya que la haces, por lo menos dedícame un capítulo. [risas] Sabes, es un abroma, pero... Esa sensación de que bueno, parece que es el último mono entre... y no queremos serlo. Pero bueno...

Intentaremos que uno de los apartados esté dedicado a la escuela rural.

D23: Pero bueno. Si no cuesta, ya que... si lo oyen en diferentes foros... pues a lo mejor alguno le llega. [risas] Siempre digo que deberían haber mandado alguien que hubiera estudiado en la



escuela rural, que, a lo mejor, quieras que no pues le tocaría más la fibra, pero claro, si ha estudiado solo en Zaragoza, pues entonces no sabes lo que es un colegio de niños... pero bueno, por ejemplo, nosotros tenemos el caso de [nombre de una localidad] que hay tres niños, tenemos tres niños, es que claro, no puedes funcionar igual que otros, es que tienes que enseñar de otra manera. Hay que darle voz a esa manera de enseñar y de aprender. Pero bueno. Pues eso.

Oye, pues muy bien, muchísimas gracias. Ha sido un placer escucharte y sobre todo la colaboración que nos prestas para hacer el trabajo.



Entrevista 24. Directora de un Centro Rural Agrupado. Experiencia: segundo curso en la dirección con nombramiento extraordinario, sin experiencia previa. Número de alumnado del centro: En torno a 75. Cuatro localidades. Docentes: 15, uno a media jornada. Entrevista online el 14 de diciembre de 2022. D24/M/CRA/R

D24: Y contamos con 14 profesores y medio.

A ver, 76 alumnos repartidos en cuatro localidades y 14 docentes. De acuerdo, vale.

D24: Y una media jornada también.

Muy bien, ¿cuánto tiempo llevas de directora?

D24: Pues un año y tres meses.

Muy bien. ¿Te nombraron de forma extraordinaria o presentaste proyecto?

D24: Sí, me nombraron. Sí, porque la directora anterior se jubiló y pues, nadie, nadie quiso hacerlo. Entonces claro, tuvimos que pasar por entrevistas con la inspectora de ese año. Y bueno, me nombró a mí [*risas*].

Pues la pregunta siguiente es fácil. ¿Qué razones o qué circunstancias te llevaron a aceptar el nombramiento?

D24: Bueno, tampoco me dieron muchas, muchas opciones. Yo pensaba, claro, yo soy inglesa. Yo pensaba, a mí no me van a elegir. Pero al final éramos pocos definitivos aquí que llevábamos cinco años como funcionarios de carrera. Entonces pues era entre tres. Y bueno, fui yo la elegida. Claro, lo acepte, pues porque tenía que ser uno de los, de los tres. Y claro, yo creo que no... tampoco te dan mucha movilidad para rechazar o eso entendí en su momento, ¿no? Era un poco, pues esto te toca. Yo di mis razones por no querer hacerlo en su momento y, pero bueno, ya está.

¿Qué cosas te planteas hacer? Quiero decir, llevas un año y lo que llevas de este curso ¿cuál es tu planteamiento como directora? ¿Qué es lo que...?

D24: Pues sí, ya el año pasado, el curso pasado ya sobre estas fechas decidí pues con el equipo que había creado, digamos, nombrado, decidí presentar Proyecto. Porque realmente era el curso pasado... estábamos en la misma situación que hace dos cursos, que era, claro, yo podría haber cumplido mi año y luego haber dicho: ¡oye ya, ya vale! Pero ya con todo lo que aprendí ese primer año realicé el curso de dirección. Pues, claro, pensé, pues vamos a darle un poco de estabilidad al colegio y como el resto del equipo estaban de acuerdo, pues presenté un Proyecto. Entonces ahora estoy empezando el mandato de cuatro años.

Ah, vale, vale, vale, perfecto. Entonces en tu proyecto entiendo que sí que tendrás unos objetivos o un planteamiento de qué es lo que quieres hacer durante los cuatro años de tu mandato. ¿Me puedes explicar cuáles son los objetivos principales o las líneas generales?

D24: Sí, a ver, en principio, lo que queríamos hacer era revisar y actualizar los documentos institucionales. Ya, claro, con el cambio de la ley hay que hacerlo de forma forzada, pero también



pues con cosas que nos parece importante modificar. También queríamos crear más cohesión entre las cuatro localidades, ya que como los tres que formamos el equipo llevábamos unos años ya en el CRA, pues veíamos como mucha separación entre localidades. Entonces uno de los objetivos prioritarios era, pues eso, era crear más sensación de CRA. De ser un mismo colegio, pero en cuatro localidades. Otra cosa, pues un poco unido a ese objetivo era realizar convivencias cada trimestre, que ya se hacía anteriormente a la pandemia, y luego realizar una salida todos juntos una vez al trimestre, que una de las localidades es unitaria. Entonces, claro, nos parece muy importante que se vean, que se vean los niños básicamente. Y luego pues otros objetivos, pues cosas como... crear un huerto escolar, crear un proyecto de huerto escolar ya siendo colegios rurales, claro, pues tenemos todo a nuestro alcance para hacerlo. Y los demás, pues ahora de cabeza no..., no sé, tenía como ocho o nueve. Pero más o menos iba en esa línea. Crear más convivencia y eso. Y actualizar cosas, nuevas metodologías para ser más acordes con lo que es un CRA, con grupos mixtos, ¿no? Que antes trabajamos con muchos libros de texto en todo y poco a poco los vamos quitando para poder trabajar de otra, de otra manera.

Muy bien. Oye, ¿el proyecto de dirección te parece un documento útil, su elaboración? Quiero decir, si te va a servir a lo largo del mandato o crees que solamente sirve para... digamos, el primer paso y ya no tienes que utilizarlo más.

D24: A mí la verdad es que me sirve. Porque claro, como marcas objetivos específicos, tienes un límite de páginas, entonces no, claro, te dicen veinte páginas y dices, uf, eso es un montón y luego empiezas y dices que no me va a caber, pero sí que la verdad es que... claro, como tienes que marcar los objetivos a lo largo de los cuatro años pues a mí me, me ayuda como centrarme y decir, venga va, pues ahora tengo que estar con el PEC, o bueno, lo que sea..., pero sí yo creo que sí, que es útil. Y luego tuve que pensar formas que fueran evaluando un poco las familias, el profesorado... un poco del trabajo del equipo. Entonces, claro, teniendo que pensar, pues como lo podemos hacer, pues son cosas que ahora hacemos. Entonces sí, para mí sí que me sirvió, sí. La verdad.

Muy bien, oye, ¿tenías equipo? ¿No sé si allí tenéis jefe de estudios o secretaria o solamente secretaria?

D24: Sí, sí somos tres. Sí, porque somos nueve unidades.

¿Y tenías equipo para...?

D24: A ver, antes de ser nombrada tenía un medio acuerdo con una compañera, que habíamos dicho las dos, bueno, si me eligen a mí, te voy a elegir a ti y viceversa. Y sí al secretario, pues él había estado trabajando de director, también de manera forzada, digamos, en otro centro. Entonces, pues tampoco nos conocíamos tanto y claro le pilló un poco de sorpresa porque decía: "¿a mí?", sí. Y entonces, bueno, pues sí... claro, tenía pensada una persona, pero la tercera no lo tenía muy claro. Y fue un poco un consejo de la inspectora y de la exdirectora, como él tenía ya experiencia en, en un equipo, pues, pues fue la decisión.

Entiendo que luego las cosas funcionaron porque si te presentaste para cuatro años y con el mismo equipo, sería porque el primer año la experiencia fue positiva, entiendo, ¿no?

D24: Sí, sí, la verdad es que sí, sí, sí. No, no, yo creo que no lo esperaba. Pensaba, pues a ver si llegamos a junio y ya me lo quito de encima. Pero la verdad, es que fue otra cosa a lo que esperaba. Sí. Y claro, con el equipo sí que me dieron consejos, ¿no?, diciendo pues hay que elegir el equipo con cuidado porque vais a estar mucho, muchas horas juntos y hay que saber, pues, no



sé, pasar los tiempos duros o cosas que pueden pasar, que crean tensión en el colegio. Y sí, la verdad es que nos llevamos muy bien los tres. Así que sí, claro, fue..., si no hubiera sido por eso, creo que no, no hubiera seguido, no.

Muy bien ¿Te parece que hablemos de la formación, de la formación específica como directora? Entiendo que tuviste que hacer el curso. Un curso que ahora es un curso largo. ¿Dime qué te pareció? ¿Qué valoración haces del curso?

D24: En general, positiva, en general. Claro, había cosas que se podían haber mejorado, pero creo que era un poco fuera de las manos de las personas que la organizaron. Que claro fueron 100 horas de curso en un mes y pico. Entonces, pues era matador porque yo tengo dos niños pequeños en casa. Mi marido también trabaja y fue un poco caótico tener que estar de cuatro a ocho, muchas, bueno, dos tardes a la semana. Muchas semanas. Y estar atenta a lo que estaban diciendo, ¿no? Porque no era un curso de, bueno, pues ya voy escuchando un poco, no. Porque eran el 80 por 100 de lo que decían, era muy interesante y muy importante. Claro, luego había cosas que igual eran más para Secundaria que no veía tan útil, ¿no?, para un colegio de Primaria. Pero vamos, en general bien. Aprendí muchas cosas, pero vamos, me siguen saliendo dudas y cosas que pienso bueno... pues podrían haber explicado esto en el en el curso, cosas más del día a día.

¡Ya! ¿Tienes muchas dificultades en el día a día?, ¿De cosas que tienes que resolver?, ¿cómo las resuelves?, ¿a quién consultas cuando...?

D24: Bueno, tenemos varias, varios contactos. El primero es el secretario, le pregunto: “¿Oye, cuando estabas tú?” y si lo sabe pues me lo dice. Y si no, pues pasamos... a... somos un grupo de *WhatsApp* de directores de [nombre de la provincia], entonces pues lanzas una pregunta allí y te suele contestar alguien o te dice, bueno, llámame y te lo digo. Y sí, varios contactos aquí que justamente, pues, son directores en otros centros. Entonces normalmente, sí, tiramos de gente conocida y a veces, pues al Servicio Provincial, a inspección.... y si, normalmente se resuelve, la verdad.

Muy bien. Oye, haz una valoración global de este año y pico que llevas de directora. ¿Es una experiencia positiva?, ¿es una experiencia dura...?, no sé.

D24: Es una experiencia necesaria. Viviéndola pienso que es algo que tenemos que pasar todo el mundo, la verdad, porque yo he aprendido tanto... y pienso antes de entrar en el despacho...no sé. Las veces que llamaba al despacho por una tontería y ahora pienso que pesada o cosas así, ¿no? Que es algo que es un aprendizaje brutal, la verdad. Que también me está haciendo valorar el tiempo que tengo de clase. No sé, lo estoy viendo como que siempre me gusta mucho mi trabajo, ¿no? Pero la verdad es que últimamente estoy disfrutando aún más en el aula que antes porque, claro, en el despacho, bueno, tienes ratos buenos que sacas mucho trabajo y otros ratos que dices a ver ahora con las programaciones del LOMLOE, pues claro ahora todo el mundo te pregunta a ti. ¿Cómo lo tenemos que hacer? ¿Qué modelo nos das? ¿Dónde empezamos? Claro, dices, pues no sé, no me han dicho nada [risas]. Por ejemplo. Entonces claro, hay cosas que tienes que tomar una decisión y luego te das cuenta que pues igual esa decisión no era la correcta. O tienes que decir, bueno, empezamos no, no vamos a empezar por aquí, al final, ya vamos por allá... Pero es algo que, si lo vives, pues ya, yo sé que después de estos cuatro años, en principio, mi idea es no seguir. Pero bueno, ahora no sé, no sé, no sé.

Es pronto, es pronto.



D24: Si sí. Sé que si vuelvo al aula en otro centro o en este mismo que voy a tener otra perspectiva de todo. Entonces yo creo que es algo muy importante para tener la experiencia, aunque sea un año. Pero sí, es importante. Yo creo que la gente aprendería mucho de estar en este lado de las cosas.

¿Para la toma de decisiones consideras que tienes suficiente autonomía? Las decisiones importantes de tu Centro.

D24: eh..., esa es una pregunta muy difícil. Eh...hum,

Hombre, no todas van a ser fáciles, claro.

D24: Ya. Pues no sé, porque para algunas cosas sí y para otras, no. Claro, con...

Ponme ejemplos para que te pueda entender mejor, por favor.

D24: No sé... Claro, aquí en España las vacantes salen, no, las vacantes de interinos salen y pues por una lista, pues te llega esta persona, la otra y la otra. Claro, a veces pues tienes suerte y tienes un equipo muy bueno, con gente que tiene ganas y hay otras personas que no llegan con tanta, no sé ilusión para trabajar y eso es difícil de liderar porque claro, realmente, yo siento que no tengo, ¿no sé? ¿derecho? derecho a decir a alguien cómo tiene que trabajar. Claro y me pasó el año algo con esta situación... y claro, pues tuve que tener unas conversaciones muy incómodas. Pero tampoco cambió la situación mucho. Y, y, entonces, claro, es difícil. Pero por el otro lado pienso que si tuviésemos ese poder... Pues no sé, con la responsabilidad no vienen otras cosas, claro. Entonces, no sé, no sé, si tenemos suficiente poder o no. Porque, uf, claro, hay ciertas cosas que puedes hacer y depende de la otra persona cómo reaccionen. Pero ya tener más responsabilidad, umm, eso sería interesante, difícil, más difícil todavía pienso. En Inglaterra, por ejemplo, los directores son, forman una parte muy importante de la elección de los maestros en el centro y, a ver, que luego, pues, el director forma una parte de la decisión ¿no? que luego hay más miembros de la junta, digamos. Pero tener ese tipo, ese tipo, ese tipo de responsabilidad, no creo que sería bueno, por una parte, no sé. Es una pregunta muy difícil. No sé.

A ver, vamos, lo que estás diciendo no es nada extraño, es un tema que se está debatiendo, que es el tema de la gestión de personal. No es lo mismo que te llegue una persona a un proyecto que no le interesa para nada, ¿no? y que, por tanto, no se va a implicar. A que tú puedas elegir a un docente que sabes que domina ese tema y que además se va a comprometer con ese proyecto. Es un debate que tenemos, está claro.

D24: Luego la falta de estabilidad con los interinos, sobre todo. Que yo entiendo que, si viene gente de una hora de viaje, pues igual no le interesa seguir el siguiente año si tuvieran la opción. Pero hay gente que yo creo que sí. Y cara a las familias, pues claro, sería muchísimo mejor tener más estabilidad y evitar tener que volver a empezar desde cero cada septiembre ¿no? empezando a explicar todo, cómo funcionamos... luego siempre hay algo que te olvidaste que hay que explicar porque ya lo sabe todo el mundo menos esa persona o la persona que se ha incorporado el día 8 de septiembre y le falta un montón de información y... sí.

¿Cambia mucho el profesorado durante el curso? O sea, al comienzo de cada curso. ¿Qué porcentaje más o menos del profesorado varía de un año para otro?

D24: Pues aquí más o menos entre el 40 y el 50.

O sea, casi la mitad, es muchísimo.



D24: Sí, sí, este año, de hecho, este curso, nos dieron en el concurso de traslados y van a venir tres maestras definitivas y solo llegó una porque las otras dos, pues no... pues por situaciones personales no sé, no han venido todavía. Entonces, claro, ya va aumentando el número, el porcentaje. Pero estamos en un en una zona de [nombre de la provincia] donde la gente que está definitiva pues suelen concursar todos los años porque se quieren acercar a la ciudad. Entonces, claro, es una estabilidad que igual para unos años la tendremos, pero luego la gente se empezará a mover otra vez.

Sí, es uno de los grandes problemas de la zona rural, ¿no? Todo el mundo lo apunta. Bueno, seguimos un poco con la con el cuestionario que más o menos tenía preparado. ¿Te sientes valorada como directora? Digamos en el entorno en el que te mueves. ¿Te sientes reconocida, valorada, no sé?

D24: Sí, sí, sí. Yo creo que sí. Yo creo que... claro, mis compañeros, claro, me valoran en plan, uf, de menos mal que no me ha tocado a mí y que lo ha decidido llevar ella. Pues en ese sentido sí. Y de cara a las familias, pues claro, yo creo que agradecen que haya una persona que ha decidido seguir más de un año porque, claro, la directora anterior llevaba aquí igual 20 años de directora. Entonces, pues claro, había un poco de miedo de esa estabilidad del equipo directivo. Entonces sí, sí, me siento valorada, sí.

¿Cuáles serían las principales dificultades que has encontrado en este año y pico que llevas? ¿Cuáles son las principales dificultades?

D24: El tiempo.

¿Te falta tiempo?

D24: Que solo tenemos 24 horas en el día, ¿no? Pues claro, tienes una lista de cosas que hay que hacer, te pones a trabajar con esta lista, luego te llaman por teléfono, llega un correo de otra cosa y, pues a veces, son cosas que parecen que van a ser sencillas y te llevan media mañana. Como el año pasado, me acuerdo de tener que transmitir una baja, nadie me había dicho cómo, cómo había que transmitirlo, entre la jefe de estudios y yo estuvimos igual cuatro horas intentando buscar el papel, porque no hay... No sé, hay ciertas, ciertos papeles que tienes que pedir específicamente al Servicio Provincial que no tienen un portal o en "educaragon" que no tengan un sitio donde puedas descargar el anexo 1, el anexo 2... O sea, me parece increíble, vamos. Luego, claro, mandas una cosa y dice no, este papel no, es el otro que... Pues claro, es que toda esa información, pues ya la vas aprendiendo. Entonces el comienzo es duro, porque claro tienes que buscar un poco tu camino y las dificultades de este año, pues claro, el cambio de ley, grupos mixtos y sin claridad, sin instrucciones claras de lo que hay que hacer. Encima en nuestro centro tenemos una inspectora nueva que, pues, claro, también estaba aprendiendo como hacer su trabajo, entonces hay cosas que, que... tenemos un poco estancadas porque no sabemos cómo, cómo seguir. Y sí, pues esas son las principales dificultades, son esas, creo. El papeleo porque no hay instrucciones claras. Podrían hacer un documento de si alguien, bueno creo que hay uno para la provincia de Zaragoza pero que no corresponde, que dice que no es el mismo, bueno... como ciertas... no sé, instrucciones de cómo, no me acuerdo como se llama el documento, pero te explica un poco cómo hay que hacer cada gestión. Y en [su provincia], pues claro, es, es diferente. Eso nos costó mucho al principio.

Por lo que dices, ¿crees que hay mucha burocracia?



D24: Sí, creo que, creo que hay, hay... que hacer muchas cosas. Hay cosas que son necesarias hacer y ya está. Hay que hacer las programaciones, hay que mandar los papeles de las bajas, claro que sí, hay que hacer las itinerancias, sí y todo eso, eh. Pero, a veces dices que todavía tengo que hacer esto y esto, no sé. Hay muchas cosas que... claro en la... en las órdenes sí que te explica, te ponen lo que tiene que contener el documento, ¿no? pero a veces no es suficiente como para elaborarlo bien. Pero sí que hay, hay que hacer papeles, sí.

Oye antes de continuar porque no puedo evitarlo, te voy a preguntar, ¿has trabajado también en Inglaterra como docente?

D24: Sí, un solo curso. Fue un curso.

¿Y podrías comparar y decir si hay mucha diferencia entre lo que estás desempeñando aquí y allí?

D24: Mira una cosa que te puedo decir, que cuando le dije a mi familia que iba a ser directora.

¿A tu familia inglesa quieres decir?

D24: Sí, sí, gracias. Me decía vas a estar ganando una pasta porque en Inglaterra, claro. Los directores están reconocidos con un sueldo importante. Y yo, no, no, no, aquí no es así, que no. Y ellos, sí, seguro que sí que no estás diciendo.... Eso es, la primera diferencia es esa. Pero viene con la responsabilidad, también. Yo aquí lo puedo hacer, pero yo allí no me veo pudiendo realizar este trabajo en un colegio de Inglaterra. Bueno, claro, allí fue, fue mi primer año como docente al terminar la carrera pues empecé a trabajar y hacía muchísimas horas, ya entraba al colegio a las siete y media de la mañana y me iba a las siete de la tarde. Es muy diferente todo lo que te piden allí, que te piden... la dirección te pide la planificación semanal para cada asignatura, con qué objetivos, cómo lo vas a evaluar, cómo vas a diferenciar para el grupo de alumnos, para todo. Entonces, ahí, uf... cuando llegué aquí a trabajar me pareció maravilloso, claro.

¿Porque era una carga mucho menor?

D24: Mm, sí, sí, sí, sí.

[conversación distendida sobre cuestiones personales]

Bueno, pues sigo porque si no al final... Mira una de las cosas que te quería preguntar ahora como un tema básico es el tema del liderazgo. Yo sé que en Inglaterra el tema del liderazgo es fundamental. Aquí, quizá, no tanto o está empezando a entrar poquito a poco, ¿no? pero cuesta. ¿Cuál sería tu visión como líder de tu centro?, ¿cuál sería la visión que tienes?

D24: ¿La visión o la misión?

La visión, de vista. O sea, ¿cómo ves tu centro? ¿Cómo te gustaría como líder que fuera tu centro? Con esa capacidad de transformación que tienes como directora, ¿no?

D24: Pues me gustaría verlo más unido. Con más... entre tantos compañeros, a ver, no estamos en una en una situación mala, ¡eh! Pero más unión entre compañeros estaría, estaría bien. Trabajamos bien juntos, pero tenemos el inconveniente de estar en diferentes localidades y tenemos dos horas a la semana para reunirnos. Y, claro, pues ese tiempo vuela entre que entra todo el mundo, preguntas qué tal están, cómo va todo... Pues, claro, el tiempo ya se te queda en nada. Te pones a trabajar y ya entonces el tiempo que tenemos claro es poco pero tampoco puede ser



más, porque luego cada uno tiene que tener sus trabajos para hacer su hora de obligada permanencia. Entonces, pues eso. También fue uno de los objetivos intentar rentabilizar ese tiempo de reunión que hacemos los miércoles por la tarde, pues rentabilizarlo más. Intentando, pues no sé ciertas cosas que se pueden solucionar por correo electrónico, pues hacerlo así y así tener más tiempo de trabajo en equipo cuando nos vemos. Y también, la visión que me gustaría, bueno, o lo que me gustaría ver dentro de unos años sería que los alumnos del CRA, como de cada localidad, no sé, que se hablaran entre sí, igual por... tenemos correo electrónico corporativo, pues que se creen amistades de verdad entre las localidades. No hables un poco superficial porque, entre bueno, los que se conocen de... por actividades extraescolares pues se juntan un poco más, pero por lo general cada localidad se queda en su en su grupito. Entonces eso es lo que, lo que más quiero ver, eso de ver que hablan de alguien de otra localidad: "O si es que hablamos ayer o tal", eso es algo que nos parece muy importante.

¿Compartes la toma de decisiones? ¿Con el equipo? ¿Con el equipo docente?

D24: Sí, sí. Siempre con el equipo, siempre, siempre hablamos cuando hay que tomar una decisión y depende de la decisión que sea o se toma con el compañero o los compañeros involucrados, o si es algo más a nivel de centro, pues con todo el mundo sí. Porque me gusta, yo soy demasiado, no sé cómo decirlo en español, como demasiado empática podríamos decir, no sé, no sé si esa es la palabra correcta, pero yo tengo que tener a todo el mundo contento. Entonces siempre quiero decir, bueno, pues vamos a hacer esto o estamos pensando en hacer esto, ¿qué os parece? Entonces, pues me dicen cosas, hay gente que está de acuerdo, gente que no, lo valoro y bueno pues al final claro la decisión la tomo yo... Pero me gusta la intervención ¿no? de los compañeros. Y bueno, la tomo yo con el equipo, muchas veces con el equipo. No sé, es más..., me siento más segura teniendo a tres personas detrás de la decisión, que no solo yo.

¿Delegas tareas?

D24: Sí, sí. Ya en el despacho nos hemos organizado. Pues... claro el secretario, pues hace todo lo que hacen los secretarios. La jefa de estudios pues hace la tramitación de las bajas, de..., bueno cosas de la jefa de estudios y yo hago lo demás. Pero a ver, quiero decir...

O sea, pero entonces, quieres decir que, ¿tenéis los papeles muy definidos?

D24: Sí, yo creo que sí.

Ajá, digamos que ¿no cambiáis en algún momento, apoyáis o no? Cada uno hace...

D24: Sí, sí, sí, sí. Digamos que hay como una base que cada uno tiene que controlar ¿no? Y bueno, pues, la jefa de estudios hace las bajas o ella es la que controla el SIGAD. Pero si hay cosas que no... hoy me dice: "oye, métete aquí, a ver si puedes hacer esto, échame una mano". Y yo lo mismo. Claro, yo sobre todo con los escritos que tengo que hacer, las comunicaciones al Servicio Provincial o a los Ayuntamientos, pues claro, uno de mis temores mayores, cuando me nombró como directora la inspectora de entonces, ¡pero yo no sé escribir bien! Claro, si escribes en una lengua que no es tu lengua materna es que siempre hay errores. Entonces, claro, pues los dos me apoyan a mí y digo: oye, acabo de escribir esto, me lo podéis echar un ojo. Sí, sí, en mi caso particular.

Ya, ya, ya, razonable. ¿Dime cuáles serían las competencias o las habilidades que se debe tener para el desempeño de la dirección?



D24: Bueno, a ver, hay que ser..., yo creo, que hay que ser empático, hay que ser seguro de ti mismo, hay que saber escuchar, hay que prestar atención cuando te están hablando... Yo he trabajado con... en algún centro con alguna directora que entrabas en el despacho como temblando porque sabía que no me iba a mirar en los ojos porque iba a estar en el ordenador y yo iba a estar como... eh, hola, ¿qué te puedo preguntar algo? Así como.

Si, eso que llaman la escucha activa, ¿no?, lo contrario.

D24: Sí, la escucha no activa. Pues sí, eh, no sé qué más. Pues claro seguro de ti mismo, porque hay cosas que dices, uf, igual esto no va a gustar. Y cosas que... hay que tener esa seguridad, ¿no? y decir, pues sé que es lo correcto y tal. ¿Y qué más? ¿Qué hay muchas cosas? Pero, por ejemplo, yo creo que también hay que ser positivo. Porque, claro, te puedes venir abajo con muchas cosas que o que te pasan en la vida personal o cosas que pasan en el cole si hay alguna queja de un padre hacia el centro. Que no nos ha pasado, pero ha habido algún comentario con... hicimos una excursión hace poco y hubo un comentario de, pues vaya, vaya excursión más mala, por así decirlo, ¿no? y pues claro, hay que saber tomar las cosas y darles la vuelta. Yo soy muy... una persona muy positiva, entonces no me lo tomo mal cuando me dicen cosas y claro, yo quiero saber su opinión para mejorar porque al final yo tengo este trabajo y bien, pero yo estoy aquí para sus hijos, sus hijas, ¿no? para mejorar la calidad de su educación y tal. Entonces yo no tengo miedo de las críticas, digamos, y prefiero que me las digan que van mucho como por detrás y luego te llega la información por otro lado, ¿no? pues, no sé, hay que ser... hay que tener un poco, no caradura, no aceptarlo todo, no, pero tener esa actitud de pues vale, si eso pensáis, pues de la próxima vez lo haremos de otra manera, no sé.

Háblame de tu relación con el profesorado, con las familias, con el alumnado. Un poco con las personas más próximas en el centro.

D24: A ver con los profes, pues yo llevo aquí, empiezo mi sexto año aquí en el centro ahora. Entonces, pues hay muchos compañeros, pues casi la mitad, casi la mitad que ya llevamos unos años juntos. Entonces tengo una relación muy buena con los compañeros y con los nuevos que llegan, pues el año pasado, por ejemplo, pues... sí tuvimos buena relación en general, pero eran como yo hace 15 años, entonces, claro era otra cosa ya. Y este año pues hay gente más, de más cercana edad, digamos entonces bien. Hay una, hay una relación buena que yo creo que tienen la confianza conmigo como para venir a decirme lo que tengan que decir, ¿no? Y luego con las familias, pues lo mismo. Yo en tres de las localidades, tres de cuatro, conozco mucho a las familias ya de darles clase a los críos y tal. Entonces hay mucha, hay mucha confianza allí y hay una cuarta localidad donde no he dado clases nunca, donde sí que se nota que no está esa relación de cercanía, ¿no? de... con las otras que... También habrá que hacer algo allí. Pero vamos, yo intento, pues acercarme a las localidades, estar ahí, a la salida, a la entrada, en algún momento donde no doy clase para que me vean un poco la cara las familias, por si acaso. Porque sé que tenían una sensación algunas localidades de que la directora anterior, pues que no, no aparecía nunca por ahí. Entonces no le ponían cara, ni al equipo ni nada. Pues eso era algo que teníamos claro que había que cambiar.

¿Y tú relación con los municipios? ¿Con los Ayuntamientos?

D24: Sí, buena, sí, sí, sí. En general, bien, sí. Ya tengo el número de teléfono de los alcaldes. Entonces, claro..., bueno, cualquier... En los municipios así tan pequeños pues todos tienen otros trabajos, ¿no? Entonces, a ver, están muy dispuestos siempre de ayudar al colegio. Y sí, en general bien, sí.



Y me queda la relación con la Administración, entendida como los niveles de inspección, Servicio Provincial, servicios centrales de Zaragoza. ¿Cómo... tienes alguna relación?, ¿la relación es buena o no?

D24: Con la inspección, a ver, claro. Nuestra inspectora lleva desde septiembre. Y bien, la última vez que vino hace un par de semanas estuvimos hablando un buen rato y creo que, que sí que tendremos una buena relación con ella. Con el Servicio Provincial, en general, bien, si normalmente tenemos cualquier duda o mandamos el papel incorrecto, pues nos lo dicen de buenas formas el 96 por 100 de las veces ¿no? Y con servicios centrales, la verdad es que no.... claro, nos mandan cosas a veces de... de allí y bueno, pues no, tampoco tenemos relación. Hacemos lo que nos digan de ahí.

Eh, pasamos, ya estoy acabando, me quedan pocos temas. ¿Qué te parece si valoras los incentivos? Antes has comentado que lo primero que te dijo la familia es qué ibas a ganar mucho. Evidentemente, no es así, ¿no? Pues valora todos los incentivos, ¿los incentivos económicos, los puntos, el horario...? No sé, qué si te parece adecuados o no...

D24: A ver, económicamente, claro, realmente no compensa por todo lo que esa responsabilidad que conlleva, claro no es la misma responsabilidad que en Inglaterra como hemos dicho antes. Pero no sé, soy la última responsable en una excursión, en todo, vamos, en todo. Y no me ha pasado nada hasta ahora, toca madera donde he tenido que... pues donde..., no sé, donde salgo yo como culpable o lo que sea. Entonces, económicamente, claro, dices, es normal que la gente no quiera porque por los 200 euros que te pagan de más no compensa realmente, claro según el tamaño del colegio. Claro aquí, pues, no tenemos comedor, no tenemos transporte y se queda... da mucha faena estas cosas. Entonces, yo, pues me conformo un poco con lo que me dan. Y hago lo que pueda, ¿no? Luego de los puntos, pues bien, sí bien. Yo creo que si quieren que la gente se preste como directores o como miembros de los equipos directivos pues tienen que pensar alguna manera de compensarlos, lo mejor, o sea, de forma económica o más puntos. Y no sé qué más.

¿El horario? ¿te quitan clases, no?

D24: Claro, sí, aquí, en este, sí, por el número de alumnos aquí, pues yo tengo, yo hago como media jornada de clase y media jornada de despacho. Entonces bien, por el horario para mí está bien porque lo puedo.... Ya solo doy inglés y disfruto dando las clases en mi caso, claro, es... Eso ya cada uno como lo tome. Pero si el horario no, no lo veo mal. Tampoco querría en un colegio así de este tamaño tampoco querría más horas de despacho porque es importante también estar con los alumnos y estar metido en la docencia, ¿no?, que es otra cosa en Inglaterra que los directores no dan clase, están solo en el despacho.

Ya sí, sí son gerentes, son gerentes.

D24: Sí, exactamente sí. Y por algo nos hemos metido en la docencia, pienso. Y entonces yo con el horario, yo la verdad es que estoy contenta. ¡Qué me gustaría tener 30 horas en el día! Sí, pero eso no va a pasar.

Oye, no puedo evitar, lo mismo que te dicho antes, no puedo evitar preguntarte. Claro, tú harás comparaciones. Dirás, pues el sistema británico, el nuestro. ¿Qué cosas, seguro que piensas que dices, hombre? Esto si se hiciera aquí, sería mucho mejor ¿no? Seguro que hay muchas cosas que dices, bua, pues es que allí funcionan y si se hicieran aquí también funcionarían. Ideas que a veces nos faltan, ¿no? ideas de cómo podemos conseguir que las cosas



funcionen mejor. Y en el fondo, lo que generalmente hacemos es copiar, no, copiar lo que se hace en otros sitios, pues bueno, pues contigo es una oportunidad ¿no? que nos puedes dar ideas nuevas para copiarlas.

D24: A ver, lo primero que me viene a la cabeza es la edad de cuando empiezan el colegio. Allí empiezan con, cuando tienen cuatro o cinco años, cuatro o cinco años es cuando empieza. Entonces aquí, claro, muchas veces, según como sea la maestra ¿no?, de Infantil, a veces los pobres de tres años los veo como no sé, hay déjalos pobres. Yo no sé si hay mucha exigencia ya en la etapa de Infantil, sobre todo en el... en el primer año, según quien sea la persona, ¿no? Allí suele ser más, un poco más didáctico. Claro, con cuatro o cinco años ya están empezando como aquí, pues lo mismo con la lectura, escritura, es una clase normal. Pero yo creo que hay niños muy pequeños, los que han nacido a finales de año, que, claro, estaban allí, en un aula, que se tiene que sentar en una silla, se tiene que ir al baño a cierta hora, no sé. Eso me choca, siempre me ha chocado mucho. Luego hay... pero lo que voy a decir ahora depende un poco de cada centro. Yo creo que en Inglaterra hay mucha, mucha más participación familiar. Y aquí, pues claro, depende un poco del centro ¿no? Allí, pues venían madres, padres para sacar a los niños a leer. Entonces, venían una hora a la semana y tenían una lista de los alumnos de clase y los sacaban a que leyeran en voz alta. Pues cosas pequeñas así, actuaciones que iban a hacer. Yo comparo mucho el colegio de Inglaterra a un colegio concertado aquí en España o en [nombre de la ciudad], por lo menos. Porque claro, es con uniforme, pues hacen teatros para que las familias vayan a verlo, es más parecido un concertado de aquí que a un colegio público de allí.

Mm, porque trabaja, digamos, más de cara a las familias, ¿quieres decir?

D24: Sí, sí. Sí, sí. También, la forma de evaluar es totalmente diferente. Claro, aquí a mí me parece una barbaridad tener que poner una nota del uno al diez o de insuficiente a sobresaliente a un niño de seis años. Me parece cruel. Porque hay niños que no van a llegar a ese suficiente, me parece horrible tener que empezar su educación obligatoria ¿no? Y en diciembre, pues hay niños que van a recibir ese suficiente con seis años y me parece horrible.

Te doy la razón, pero esto no, no aparecerá.

D24: Si, pues... Luego, eso es lo último ya que me queda por decir, creo que, en el colegio, aquí, el libro de texto es como la Biblia. Que... yo veo todo como hace 20 o 30 años igual como en Estados Unidos o en Inglaterra, en Reino Unido. Las pizarras de tiza que son... hay muchas metodologías que son muy, muy antiguas ya. No digo que haya que cambiar todo a tener pizarras digitales y todo tiene que ser de cierta forma, pero no sé. Igual hay, hay tiempo para todo, ¿no? hay tiempo que tienen que estar trabajando de forma individual, con una ficha o con problemas o con algo, pero yo creo que el libro de texto aquí ha quitado mucha creatividad de las aulas. Y somos muy... bueno, me incluyo, pero no incluyo, es muy venga, pues página 30 y así no tengo que preparar nada porque lo tenéis todo aquí y realmente creo que falta, hay una falta de aprendizaje de verdad. Que yo creo que, con la LOMLOE, aunque esté muy enfadada con cómo se ha implementado, creo que intenta ir un poco más allá ¿no? de ese aprendizaje superficial e intenta cambiarlo un poco.

Pues me falta la última. Es decir, ahora es lo contrario, ¿qué es lo que ves en nuestro sistema mejor que allí?

D24: Es que hace muchos años que no estoy allí.



Bueno, supongo que cuando llegaste aquí habría cosas que te chocarían, algunas en negativo y otras en positivo. Dirías, hombre, pues esto aquí se hace mejor. A lo mejor, eh, ¿qué... no lo sé?

D24: No sé, a mí me chocaba mucho de aquí el ruido, el ruido que había en los colegios, allí es todo muy silencioso. No sé, no quiero decir que el sistema sea mejor allí que aquí, ¡eh! para nada. Porque yo creo que eso no es así, que igual incluso aquí salen de Primaria con un nivel algo más un poco más alto, puede ser. Comparándolo con cuando empecé a trabajar en el 2009. No sé, yo creo que... No sé, como...

Te está costando encontrar cosas mejores ¿eh? Para las peores no has tenido duda, ¿eh? [tono de broma] [risas]

D24: Ya, sí, que no quiero quedar así porque no quiero decir que allí sea mejor que aquí para nada. Igual..., no sé... Iba a decir algo, pero no sé si es cierto. Que igual aquí hay un poco más de libertad a la hora de elegir la metodología que quieres.

Libertad, ¿quieres decir individual de cada docente? Si, sí, perdona.

D24: O de cada docente o del colegio, sí. No sé. Que allí... que yo tengo amigas que trabajan como maestras allí y siempre están hablando de lo mismo, oh que esto del Spam y del bla, bla... porque tienen el Gobierno que impone muchos métodos o metodologías para que trabajen de esa manera ¿no? Y aquí creo que es más que te proponen cosas y, claro, pues un colegio puede, no sé, tener un proyecto de aprendizaje cooperativo y así se trabaja aquí.

¡Te ha costado, pero al final has encontrado una! [risas]

D24: Sí, sí que sí, que... y seguro que a lo largo de la mañana me vendrán más cosas, te mandaré un email [risas]. A veces cuesta pensar. Pero no que... sí que hay cosas

No, hombre, entiendo que lo de las comparaciones siempre son odiosas, ¿eh? O sea que... es una pregunta trampa, ¿eh?

D24: Sí, sí, es difícil. Cuando no, claro.... llevo muchos años sin trabajar allí, entonces... Hay cosas que no, que no te acuerdas tanto, no sé. Pero vamos, lo voy pensando y se me ocurrirá algo...

Esto es, esto es, ya te daré la dirección del correo electrónico y me las mandas.

D24: igual lo tengo dónde me has mandado el enlace.

Eso es. Correcto, correcto.

D24: Pues ya está, entonces.

Si se te ocurre alguna cosa la añadimos después. [risas]

D24: Si, sí, sí, que no quiero quedar mal ...[risas] haber que ha dicho la inglesa aquí, échala.

[risas] Bueno, bueno, yo he terminado ya. Lo único sí que te diría, si hay alguna cosa que te gustaría añadir, algo que no te he preguntado, algo que sí que te gustaría que quedara constancia... No lo sé, pues que antes de desconectar...

D24: Realmente no, yo creo que lo más importante es que la... que es muy importante la falta de... de gente dispuesta a entrar en un equipo directivo que realmente la Administración tienen que darle una vuelta y pensar. Porque claro yo, pues he decidido seguir, pero podía haber dicho



pues hasta aquí, el 30 de junio lo dejó y hubiéramos estado en las mismas. Que, claro tiene que venir a nombrar a alguien y claro, ya empiezas un poco de cero. Y ese equipo, pues, tiene ese curso para aprender cómo funciona todo. E igual pues otro año, otra persona. Entonces yo creo que eso es lo más. Lo que más prisa corre entre comillas ¿no?, en el sistema educativo de aquí. De pensar cómo.

Ahora que dices eso se me ocurre. Es verdad, que en el modelo británico el director que es una persona al margen, ¿no? es una persona diferente. ¿Tú eso lo ves positivo o lo ves negativo? Es decir, ¿el impulso aquí debería ir en esa línea o crees que tal como está, esta doble personalidad de gerente-docente es mejor que aquello?

D24: Mira, tenemos otra cosa que es mejor aquí que allí.

Te he dado ya pie...

D24: Yo creo que es fundamental que entren en el aula. Yo creo que eso nos mantiene como personas. Y tienes que ver las cosas. Eso es como una ministra de Sanidad y que no ha trabajado nunca en un hospital o en urgencias o... hay que tener la experiencia y hay que estar viviéndola. Para ver, pues, el día a día, cómo funcionan las cosas. Yo no puedo imaginar, incluso en un colegio grande, que solo dan cuatro o cinco horas de clase o ninguna. Pienso que eso tiene que ser algo horrible, ¡de verdad! Pero bueno, eso es una opinión personal, igual hay gente que dice buf o si me quitan las horas de clase me meto.

Sí, sí, sí. Hay para todo, ya te lo puedo asegurar. Bueno, pues oye, encantado, muchísimas gracias. Ha sido un placer escucharte. Y, en todo caso, que sepas, bueno, no sé si tenías noticia de que existía el Consejo Escolar de Aragón y bueno pues si necesitas algo si podemos ayudarte en alguna ocasión. Pues, pues ya sabes dónde estamos. Muchísimas gracias. Cuando tengamos el informe, por supuesto, os lo haremos llegar. Y confiamos en que bueno pues sirva para que las cosas mejoren.

D24: Pasito a pasito, ¿no?

Eso es. Muchísimas gracias.

D24: Muy bien. Gracias a ti.

Gracias. Igualmente, hasta pronto.

D24: Buen día, adiós, un saludo.



Entrevista 25. Directora de un Instituto de Enseñanza Secundaria de la ciudad de Zaragoza. Experiencia: quinto curso en la dirección. Experiencia previa en la jefatura de estudios. Número de alumnado del centro: en torno a 1.000. Docentes: 70. Entrevista online el 19 de diciembre de 2022. D25/M/IES/U

Lo primero que necesitaría es un poco de información de tu centro y de ti, es decir, cuántos alumnos más o menos tenéis en el centro, cuántos profesores y tú, cuánto tiempo llevas de directora y si presentaste proyecto o fue por nombramiento extraordinario. Unos datos básicos, digámoslo así.

D25: Vale, pues en el [*nombre del instituto*] tenemos en... tenemos dos modalidades de educación, eh, por un lado, tenemos Secundaria y Bachillerato y por otro lado tenemos Formación Profesional de Grado Superior y dentro de la Formación de Grado Superior tenemos dos modalidades también, presencial y a distancia, en... de alumnado presencial en el centro estaremos entre... en torno a los 800 alumnos más o menos; y en a distancia, pues 240, por ahí. Yo llevo en la dirección, no, este es mi quinto año, o sea, renové el curso pasado, y este, digamos, es el primer año de mi segunda, de mi segundo mandato y mandar, mandamos muy poco. Y sigue...

¿Profesores, cuántos tienes?

D25: Profesores, sí, un claustro de 70 docentes.

Docentes 70. Vale, muy bien.

D25: Sí, bueno incluyó también a los docentes PROA+ porque somos centro PROA+.

Al fin y al cabo, son, digamos los docentes que tú gestionas.

D25: Exacto, sí, luego sí que presenté proyecto y de hecho pedí la renovación, porque bueno, mi idea era estar cuatro años y yo creo que los cargos directivos requieren a nivel personal o bueno, al menos cuando vas con proyecto y yo creo que, aunque no vayas con proyecto al fin y al cabo da igual, son cargos, son cargos con mucho compromiso personal, en el que metes muchas horas, mucha energía y demás, y yo, además, conociéndome, que sé que si me comprometo con algo voy al 100%, pues dije, bueno, cuatro años de trabajo duro. Y en principio mi idea no era, era bueno, pues como éramos equipo, pues el ir rotando entre nosotras o, que... bueno, que otra gente ¿no? para, no, tampoco viciar una línea y ni... si no que realmente fuera un proyecto compartido de claustro o de... o por lo menos de un grupo importante de gente, no...

Oye ¿qué razones, te llevaron, al menos el primer año, qué razones o qué circunstancias te llevaron a dar el paso de asumir la dirección?

D25: Eh, bueno, pues, en principio yo no era la que... o sea, bueno, que había otro, otra dirección. La persona que estaba, estaba en, digamos en año, como se dice, el anterior director había, se había jubilado, entonces esta persona estuvo un año en...

¿Nombrada de forma extraordinaria?

D25: Sí, eso es, nombramiento extraordinario y bueno, nosotros estábamos un sector que veíamos que el centro llevaba una deriva un poco, pues hacia la pasividad, a ver, no, yo no estoy



diciendo que el equipo directivo no hiciera nada porque además gente súper trabajadora, sino que faltaba enfoque. O sea, faltaba una dirección, o sea, de... hacia dónde estamos yendo. No. Sí que, a nivel de gestión, se gestionaba muy bien y yo no voy a decir que no, o sea, lo que es pura gestión del día a día muy bien. Pero en cuanto... bueno, faltaba chicha, es decir, contenido hacia dónde queremos ir, no, faltaba un proyecto real de... bueno y estábamos bueno una serie de gente con, bueno, pues con ideas muy similares, aunque no al 100% compartidas. Teníamos nuestros debates, pero, bueno, pues para trabajar, o sea, es decir, el proyecto, lo enfocamos hacia lo que son los valores de la ciudadanía mundial de la Agenda 2030. Eh, también con los derechos de la infancia, esos dos arcos, no y a partir de ahí pues ver, no, y analizar los procesos y ver de qué manera ir cambiando un poco esto. También el ir potenciando, bueno, pues que el [nombre del instituto] hace... en su día, había sido un centro referente en cuanto a innovación y demás y veíamos, pues eso, que, a día de hoy, pues que no... pues eso pues que faltaba, ¿no? Un poco retomar tanto las raíces como para enfocarnos poco a lo que venía y por...

¿Llevabas mucho tiempo en el centro, perdona?

D25: Llevo desde el 13 desde el curso 13-14. O sea, que nueve años, llevaba cuatro, llevaba cuatro, en el centro cuando presenté proyecto.

¿Conocías bien la realidad entonces del centro?

D25: Sí, más o menos sí, o sea, a ver, luego sí que es verdad que en la dirección te enteras de más cosas, como es normal... pero sí que... porque yo, además, antes de entrar a la dirección, sí que bueno, venía de haber estado en otro equipo directivo de jefa de estudios adjunta. Pero llevaba yo los Comenius, o sea los proyectos y aunque vine el primer año, quería estar un poco de relax, porque venía un poco quemada, la verdad, o sea, no quemada por los compañeros, nada de esto, sino necesidad de ralentizar un poco, pero nada enseguida llevé el Comenius, el [nombre del centro] televisión, me metieron a coordinar lo que teníamos antes de PIBLEA, que era el plurilingüismo, otro año estuve de COFO... Yo le decía al director, pero vamos a hablar, vamos... un poco, venga que te meto, yo sí, pero que no, a lo mejor no soy yo la persona más idónea para para esto, no es, pero bueno es porque luego en el claustro hay tensiones, yo las tenía muy claras, las tensiones que había y a lo mejor que me metan en medio de una guerra que yo no... en la que no quiero estar porque, al fin y al cabo, pues, bueno, no, las cosas yo creo que hay que hablarlas, hay que... pero bueno, entonces en cuanto a proyectos y demás, pues siempre he sido de... o colaborar, en la biblioteca o sino estar un poco, no, moviendo...

¿De qué especialidad eres, perdona?

Yo soy de Dibujo.

Bueno, entiendo que te metiste de lleno con todo lo que estás diciendo al final, claro no, si asumes la dirección y formas un equipo, pues al final en esa guerra que decías...

D25: Sí, porque, además, en el equipo... yo en principio no... yo, o sea, yo estaba... yo decía, a mí ponerme de jefa de estudios, que es en lo que tengo experiencia y alguien que asuma la dirección porque yo decía a ver... en el equipo había, por ejemplo, una persona con más recorrido en el centro y demás, decía hombre, ponte tú de directora que te conoce más la gente y demás... y me decía, no, yo no soy la persona por carácter por tal y yo decía... y al final, o sea un poco porque el proyecto es verdad que lo hicimos entre cinco personas que sí, que ya cuando me vi que iba a ser yo, pues fui un poco yo la que dije, bueno, si yo voy a tener que asumir una serie de responsabilidades, hay una serie de cosas que, bueno, lo hemos hecho en equipo pero le voy



a dar estas pinceladas, ¿no? Pero vamos, que era un... No fue un proyecto totalmente personal, ni... no, fue de eso, de equipo y, además, contando con el asesoramiento de otro director, de otro... De otro instituto.

Oye ¿te parece útil el documento, el proyecto de dirección? ¿Te parece un documento práctico?

D25: A ver si te lo tomas en, o sea, si realmente es un proyecto que te lo crees y yo creo que la gente que presentamos proyecto nos lo creemos, no lo hacemos... no lo hacemos como mero trámite, quiero pensar, yo creo que sí, porque digamos que son tus líneas un poco programáticas, ¿no? Y claro, es al que te debes luego también hay un... o sea, tú adquieres un compromiso con eso, pero la Administración y el claustro y el consejo escolar también, con lo cual... quiero decir, te sirve un poco... bueno, esto habéis votado, esto tal, ahora no me podéis decir, y si no yo aquí qué pinto ¿No? Es así de claro, que tampoco es... a mí no me gusta imponer, en el sentido de... bueno, esto tiene que ser como el del scattergories no, y si no me llevo el scattergories. No me gusta hacer eso, porque, bueno, es verdad que yo hace cuatro años podía ver las cosas de una manera y ahora, bueno, y conforme van avanzando, y por ejemplo cuando la pandemia de por medio, pues hubo cuestiones que hubo que aplazar, reenfocar algunas cosas, no, porque no... pues obvio, pero lo que son las líneas principales, eso, claro, eso es que tiene que ser.

¿Cuáles serán tus líneas, cuáles serán tus líneas principales, digamos?

D25: Pues eso, con la Agenda 2030 era el... Pues analizar desde la adquisición de materiales fungibles, renovación del edificio y demás, teniendo en cuenta el desarrollo sostenible, pues la contratación también pues dar preferencia a cooperativas frente a empresas constructoras que tienen una política laboral x. Desde eso a... bueno, solicitar auditorías energéticas que vamos, lo llevo solicitando al Gobierno de Aragón desde que aterricé y seguimos, pero ahí estamos. Pues desde eso a nivel docente, ir modificando el plan de formación, ¿no? Y las líneas de formación del centro, de acuerdo también con el marco de Aragón, no, de formación. Pero bueno, pues hacia la incorporación de metodologías más participativas para el alumnado, reflexión sobre la propia práctica docente, una de las líneas que yo llevaba era también el tema de la investigación docente, fomentar la investigación y me he dado cuenta que es muy, muy, muy complicado porque no tenemos horas para, para hacerlo y así como en otros países, pues ya hay una cultura de investigación docente en las enseñanzas medias. Aquí difícilmente la a ver si no cambian nuestro... cómo se configura a nivel normativo nuestros horarios, no, porque para eso necesitas tiempo, necesitas poder de manera sistemática ir... e incluso el trabajar dos personas dentro del aula, hay una serie de cuestiones que, si no es complicado y hace falta una formación fuerte para eso, que ahora mismo, pues nuestras líneas llevan un poco por ahí. También el fomentar la participación de toda la comunidad educativa. De hecho, por lo que empecé fue por la reelaboración o la actualización del Proyecto Educativo en... ah, porque bueno, era del año 92 o 93 y a lo mejor pues ya se había quedado un poco obsoleto. Siendo que la mayor, el 90 por 100 del Proyecto Educativo, vamos, podría estar vigente perfectamente, pero sí que bueno, pues ahí pedí ayuda al CADi, al Centro Aragonés de Diseño Industrial que, junto con el LAAAB, con el Laboratorio de Aragón Abierto. Pues me... pues me dijeron, presenta, presenta proyecto porque ellos tienen al año pueden llevar tres co-diseño de servicios con la Administración pública, me dijeron, necesitas el aval de un director general, se lo pedí a [nombre] y bueno, vino la pandemia, íbamos a empezar, vino la pandemia se tuvo que parar y ya el curso pasado lo pudimos, lo pudimos hacer, ahora tenemos ya digamos el borrador del Proyecto Educativo, que lo tengo que pasar ya para debate, o sea, el siguiente claustro tenemos debate de esto y ya para bueno ya el



consejo escolar y ya pues proceder a la aprobación, porque además ha quedado pese a que fue previo casi a la publicación de la LOMLOE pues ha quedado muy LOMLOE. La verdad, porque bueno, es que salir con la Agenda 2030, con las líneas europeas y demás... que quiero decir que está al final...

¿Y ha participado entonces la comunidad educativa, alumnado, familias?

D25: Sí, sí. Se hicieron talleres, primero de investigación, para ver qué valores del actual Proyecto Educativo consideraban que sí sé... que sí, que se estaban llevando a cabo o que sí que se reflejaban en la práctica diaria. Ver que valores, pues no... tal, y luego, pues bueno, ver, reenfocarlo, no, hacia las necesidades actuales y sí se hizo con profesorado, talleres con profesorado y de hecho el análisis que hicieron, bueno, tanto el análisis como el resultado de los talleres, pero sobre todo, el análisis de la investigación previa fue muy interesante, lo que, lo que sacaron de... bueno, un poco nos clasificaron al profesorado, no, a raíz de lo que decían todos, no, y en general además fue un resultado de investigación que lo pasé al claustro, yo lo voy pasando todo siempre y muy interesante. O sea, la verdad es que bien. Y luego el... La idea, porque como es diseño de servicios y en diseño, no concebimos hacer las cosas para que se quede en el papel, sino que hay que aterrizarlas, testarlas y ver tal. Pues lo que se co-diseñó fue una acción que llevara a cabo, o sea, que digamos, cristalizará el Proyecto Educativo, no, y ya que estábamos también en PROA+ y era una de las actividades palanca que habíamos elegido, pues fue toda la acogida del profesorado y del alumnado... Y bueno, y fue el propio profesorado y el alumnado quienes hicieron propuestas y a partir de esas propuestas se rediseñó el proceso de acogida, pues ahora, de hecho, la de familias, siguiendo un poco este perfil, tengo dos sesiones previstas con familias, ahora en enero para que ellos mismos analicen y rediseñen la propia acogida de las familias.

Qué interesante.

D25: Que sean ellos los que propongan y también ver de qué manera pueden participar de manera más activa en la acogida.

Muy interesante. Te cambio un poco de tema, pasamos a la formación que tenías o que tienes. Entiendo que hiciste el curso de formación. El curso largo de 120-140 horas. ¿Me puedes decir que te pareció?

D25: Hice el curso de actualización de competencias porque como ya venía de haber estado en equipo directivo, de 8 años, pues...

No te lo exigían. Claro, pues háblame del curso de actualización ¿qué te ha parecido?

D25: Pues el curso en su día me pareció que se le puede dar una vuelta importante, en el sentido de sí que hay una parte normativa de Derecho Administrativo y demás que la considero esencial porque además nosotros tenemos responsabilidades legales, es así, es así y tenemos que saber, pero eché en falta, bueno, yo ahora hablo mucho de mapeos. El mapear, por ejemplo, me hubiera venido muy bien, el tener mapeadas cuáles son todas las acciones que un equipo directivo a lo largo de un curso escolar tiene que llevar a cabo, es decir, desde septiembre en Aragón, porque en cada comunidad, aunque es parecido varía... Y entonces tenerlo, tener, mapeado eso y también a nivel Ministerio y a nivel DGA, todos los recursos que tenemos a nuestro alcance, pero esto mapeado, o sea quiero decir, se puede hacer y eso, por ejemplo, habría sido información muy, muy valiosa para mí a la hora de empezar ¿no? También un tema de mentorización, el que hubiera habido, y ya no digo en este curso, pero sobre todo en mi primer año de dirección, haber podido contar con alguien de experiencia que me hubiera podido mentorizar. Eso sé, me



consta que hay veces que se puede dar porque el anterior director o directora, se queda en el centro y hay buen ambiente y demás, pero por ejemplo en mi caso pues hubo una ruptura bastante fuerte con el anterior, o sea, hubo, bueno, pues... Sí que ha habido continuidad, porque la realidad es que sí que ha habido cierta continuidad, pero con el último equipo directivo que hubo pues no había buen rollo. ¿Vamos a decirlo así de manera coloquial? Entonces, claro, no todas las, digamos las condiciones que tenemos todos los directores de Aragón son las mismas. Y yo creo que ahí la propia Administración debería asegurar un mínimo, un colchón, es decir, tú vas a empezar y es importante tu kit de bienvenida, toma, vas a ser director, pues toma esto, esto y esto que eso, además, yo que sé, ahora que estamos ADIZAR, de hecho, lo estamos haciendo, estamos haciendo eso, eh, porque, bueno, viene muy bien, no, de hecho, estuvimos en [nombre de una compañera] y yo en Baleares, que fue el encuentro FEDADi, la Federación de Directores de España y una de las ponencias que tuvimos era exdirectora y como exdirectora dijo, voy a haceros... he hecho una presentación pensando lo que a mí me hubiera gustado conocer del Ministerio, no, entonces, bueno son cuestiones que sí, que tú las vas aprendiendo, pero que si ya está, y encima con la página web que tenemos del Gobierno de Aragón, de Educación, que deja mucho que desear. Pues, en fin, pues habrían sido... como guías habría sido una gran ayuda.

Sí, entiendo que incorporar la mentorización al sistema de formación y seguimiento de los nuevos directores y directoras, es algo esencial.

D25: En Baleares lo están haciendo y de hecho han creado el... Lo tengo aquí

¿Un centro específico?

D25: Específico sí, es el Centro de Formación, Innovación e Investigación de la Dirección Escolar (CFIRDE) Sí, y además va... ahora ya por normativa, han incorporado que las asociaciones de directores, tanto de Primaria como de Secundaria, van a estar, no van a ser solo órganos consultivos, sino que también, o sea que digamos cuando se vaya, que de manera sistemática no, no de manera opcional o por buena voluntad, sino que de manera sistemática se les va a incorporar como órganos consultivos antes de la realización de normas y demás. Que es verdad que en Aragón se nos consulta a los directores, pero no de manera sistemática, las... eso es así, ¿no? Entonces yo creo que ese es un tema que además en Baleares está el mismo signo político, pues hombre que sería interesante, no, entre compañeros, el que lo... el que lo viera.

Hablamos del desempeño, haz una valoración de cómo han sido estos cinco años de tu experiencia.

D25: Pues, si lo tengo que resumir con una palabra es duros, muy duros. O sea... Además, eso también yo reconozco que ha sido con la pandemia de por medio, eh y ha sido, o sea, de tener ganas de presentar la dimisión más de una vez, eh, y decir, bueno es que esto, o sea, esto así no... No entender ciertas decisiones, eh, vamos a intentar darles la vuelta por fuera por no verlo por... [risas].

Pero la parte más dura, disculpa, la parte más dura ha sido puramente interno o más bien relaciones con la Administración, por lo que estás diciendo...

D25: Sí, a ver, tanto con la Administración en, en, a ver, voy a separar lo que ha sido todo el tema pandémico porque yo creo que ha sido una situación muy distinta a luego lo que ha sido la vida sin pandemia o con la pandemia controlada, vamos a decir ¿no? Durante la pandemia, yo eché en falta más respaldo de la Administración a los equipos directivos, o sea, ciertas declaraciones



que se hicieron en prensa y demás, no nos hicieron ningún favor y ese es un tema que, que lo llevamos reivindicando y protestando, pues yo desde que estoy en ADIZAR, pero me consta que viene de lejos, eh, no puede ser que se hagan ciertas, ciertas declaraciones a prensa, sin que los equipos directivos tengamos ninguna noticia, para empezar, o incluso cuestionando nuestra labor. O estamos todos en el mismo barco o no estamos todos en el mismo barco. Pero a mí luego no me puedes pedir que tenga una fidelidad con la, digamos, con el estamento, si yo no estoy viendo esa fidelidad de contrapartidas, es decir, yo entiendo que hay un relato en prensa... Todo eso me lo sé muy bien, de hecho, o sea en mi carrera, me dediqué a analizar medios de masas, es decir, todo eso me lo sé muy bien, pero creo que el mensaje y creo que hay que ser muy cuidadosos y cuando además se está trabajando, pues con asociaciones de padres, que para ellos era una situación también muy delicada y a lo mejor ciertas actitudes o ciertos comentarios que lo que hacen es encender más la llama, creo que sobran en ese momento, cuando estábamos todos dando el máximo. Yo, el año del encierro, tuve diez días de vacaciones, si llegaron, eh, diez días. En fin, hay una parte también de riesgos laborales que echamos muy en falta y aún se cristalizó, bueno, y se hizo todavía más evidente, durante la pandemia. Porque se nos pasó un informe, a mí me parecía muy bien, pero luego cada centro tiene su idiosincrasia, su esto y aquí no vino nadie, ni solicitándolo de manera, de manera oficial y demás, y, insisto que era muy consciente de que todo el mundo estábamos como estábamos y demás, pero al menos, si nos faltaban recursos, pero al menos el tema de cuidar el mensaje que se da, no hubiera estado mal, pero bueno.

¿A ver, y si quitamos la pandemia cómo ha sido la experiencia? Es verdad que la pandemia condiciona mucho, pero vamos a intentar también hablar de un periodo, digamos, de normalidad.

D25: Y si quitamos la pantalla, pues. Sí, sí, sí, sí. Pues en cuanto a la pandemia, o sea sin pandemia, yo creo que es un puesto en el que tienes que tener una seguridad y una fortaleza psicológica bastante importante porque, bueno, se pueden dar conflictos de todo tipo y al final en el equipo directivo, pues somos quienes estamos al tanto de todo. A raíz de la pandemia, pues se han, se han potenciado todo el tema de ideación suicida, y eso yo pues hombre, que empatizas, aunque intentas, no y dejarlo ahí, pero, en fin, al final dices, es que son chavales ¿qué estamos haciendo? ¿no? Y bueno, pues, en fin, no, entonces sí que en cuanto a lo que son las relaciones interpersonales, pues es que es nuestro día a día, porque sí que, vale, cuando nos ponen en el horario despacho, yo en realidad toda la parte de trabajo más administrativo, al final me la tengo que acabar llevando a casa porque en el instituto no me da tiempo, o sea, no... o los jueves por la tarde, que es cuando vengo porque como tenemos Ciclo por la tarde, uno de los Ciclos está por la tarde, pues tenemos despacho un día a la semana cada una, pero si no, eh, es que entonces una de dos o nuestros horarios, también, los valoran de otra manera o nos dan una cierta flexibilidad, o si no, o sea la sensación, sobre todo en la primera legislatura era vivir para trabajar, así de claro, o sea, es verdad que nos habíamos embarcado en un proyecto ambicioso, pero yo creo que es que una dirección tiene que ser ambiciosa y el Gobierno de Aragón no se puede permitir el lujo de no tener direcciones que no sean ambiciosas. Lo siento, o sea, sino que estamos haciendo, si no para... no me habría metido la dirección, lo tengo muy claro, entonces, eh, tampoco puede ser el eso... Yo antes de meterme a la dirección lo hablé en casa, como ya venía de haber estado en un equipo directivo, más o menos ya sabía lo que había y ya avisé, pero, aunque avises no es lo mismo avisar que vivirlo, entonces, en fin, bueno, ¿no?

Oye, con lo que me cuentas, aun así, has renovado.



D25: Sí, sí, claro, es que es...

O sea, en una balanza, algo ha pesado favorablemente.

D25: El amor propio, ha pesado el amor propio, el decir mi proyecto de dirección con la pandemia se me ha quedado en agua de borrajas, un montón de cosas y ahora que estamos empezando a darle a esto la vuelta, ¿ahora lo voy a dejar? No me da la gana. [risas] Pero uf, eh, ojo, ha sido más eso que otra cosa. No te pienses.

Ya, este último curso ya se va notando un ambiente un poquito mejor, un poco más normalizado. ¿O sigue siendo...?

D25: No, sí que se va notando otra cosa, si cabe también se ve que esto ha causado, o sea, tiene sus efectos... la pandemia tiene sus efectos psicológicos, en adultos y en menores, o sea, en todo el mundo. Y eso se nota, o sea, eso se nota, el... y la falta de recursos, ya digo, de estrategias emocionales y demás, lo ves. Y hay momentos, pues que eso se hacen especialmente duros a nivel emocional porque dices, ostras, es que bueno, ¿no? O sea, ya digo y aunque pones la barrera y dices no, o sea, esto está ahí y yo estoy aquí, pero al final hay cositas que calan y que también hay personas que, valga la redundancia, personalizan en ti, que digamos, como que personalizan en ti como causa de cuestiones que están viviendo a lo mejor como efecto rebote o como efecto colateral, vamos a decir. No, es que detrás de mí, hay más cosas, ¿no? Y entonces ese sentimiento de estar en medio un poco de lo que viene por un sitio [risas] y de lo que viene por otro y tú vas, y además nosotros lo decimos en el equipo que a veces, decimos hay días que tienes la sensación de estar apagando fuegos y esa capacidad, no, de prevenir, de tal, dices sí, ahora sí, pero ahora no. Ahora en la ola te lleva, dices, bueno, pues ya está, no, entonces hay que aprender también a jugar con esos flujos. Y también, eso, por... yo creo que es un puesto que requiere muchísima organización a nivel personal, pero muchísima, y esa es otra parte de la formación, hablando de la formación de dirección que yo eché en falta de compartir estrategias para aprender a organizarnos bien dentro de lo que es la dirección y estrategias también para el fomento del trabajo en equipo, de cómo crear equipos, cómo hacer buenas evaluaciones a los equipos, no, desde el punto de vista de valoraciones objetivas o de todo lo objetivas que se puedan dentro de nuestra subjetividad, pero sí, hacer, para ir creando no, porque digo, bueno, el claustro es un equipo, deberíamos funcionar como equipo, pero si no se van creando equipos pequeños que van funcionando y se... a nivel micro, no, no hay esa experiencia, luego es muy muy difícil que a nivel macro, que es el claustro, no, esté esa experiencia que luego, por supuesto, va a haber personas que esto se lo crean más y otras menos, pero ir hablando de un género...

¿Por tu experiencia, tú crees que cuentas con suficiente autonomía para la toma de decisiones o necesitarías más autonomía?

D25: No, a ver, es que esto no es tan sencillo, me parece, o sea, yo al menos como lo he reflexionado y es algo que lo hemos debatido de ADIZAR, nosotros vemos que necesitaríamos más, más autonomía, o sea, es como que para ciertas cosas nos dejan autonomía, pero en realidad... las sensaciones, me estás dejando la patata caliente en mi tejado, no, porque esto está todavía, a lo mejor, así un poco, bueno, y entonces pues que lo decidan los centros y, sin embargo, para otras cuestiones, yo la autonomía que tengo es bastante relativa, ¿no?

Pues vamos, vamos a eso. ¿En qué aspectos crees que haría falta más autonomía?



D25: El tema es que choca con la legislación que tenemos, entonces, yo entiendo que la Administración se tiene que amparar en una legislación, pero, por otro lado, eh, yo sí, por ejemplo, quiero reestructurar los horarios para que haya una cierta flexibilidad y jugar con un horario más flexible, no y demás, yo eso no... a día de hoy no lo puedo hacer, no se me... no, tengo margen. Eh, hay personas, por ejemplo, que hemos visto que no... es, no son, por ejemplo, vamos, no, se puede dar el caso de una persona que no está participando en ningún proyecto, de manera un poco más clave, no es tutor, no pues... ha coincidido que no tiene así ningún cargo, a lo mejor es jefe de departamento, pongamos o no lo es, pero, eh, tiene sus tres guardias y aún le puedo poner "preparación de prácticas" o "actividades complementarias" en su horario y sin embargo, a la gente que tengo en más proyectos y participando en cuarenta cosas, no le puedo poner una "preparación de prácticas" porque no me cabe en su horario, entonces eso es algo que, desde la Administración... en realidad, al final, lo que percibe el trabajador, porque al final somos trabajadores, es, hombre, pues es que estoy más cómoda y más tranquila... Otra cosa es que mi manera de ser, no, pero digamos que, al fin, al final, hay un perfil, pues que, de manera, o sea, y yo creo que es de manera totalmente involuntaria por parte de la Administración, pero hay un perfil que se ve reforzado. Dices, pues si yo estoy tan a gusto yo para, encima tengo hora para prepararme cosas, para, para si voy a hacer una excursión preparármela bien. Yo para que me voy a meter en nada más, claro, es que es así, ¿no? Entonces, pues eso, por un lado, de cara, por ejemplo, a al tema de las actividades extraescolares y demás, pues hace años, pues sí que había un refuerzo por parte de la Administración, pues, no, con horas de formación, pues si te vas de excursión, eso especialmente te vas, y es, no, y te vas a... se entiende que vas a hacer una actividad extraescolar o complementaria, pero bueno, para trabajar de una manera distinta a tu materia y demás, incluso, eh, también la ausencia de tener dietas y demás. Hombre, si yo me voy a ir a Madrid, vamos a hacer noche y demás, que menos que la Administración, esto me lo reconozca de alguna manera, entonces, eh, yo luego llegó a la parte económica y me dicen que, bueno, yo tengo que pagar con factura o tique o... factura simplificada. Pero, yo a esta persona, en serio, bueno, tampoco tenemos dinero en el centro ¿no? Pero en serio no se le puede dar un incentivo económico o de horas de formación de lo que sea, ya que se me ha ido, que al final que está pasando, que cada vez tengo menos gente que se quiere ir de viaje de estudios, que se quiere ir tal porque pues al final eso... y no está pasando solo en mi centro, esto está pasando a nivel general, o sea que cuesta. Nosotros tenemos ahora el Erasmus KA122, hemos pedido el KA120 para Secundaria y Bachillerato para formación del profesorado y también para estancias de larga duración de alumnado... y de corta duración también. Y al alumnado hay que acompañarlo una semana, claro, y por mucho que sí que vale, que vas con todo pagado y demás te dicen: "ya, pero es que es una semana que estoy fuera de mi casa", que tal y dices, si en otras comunidades, por lo menos antes, me consta que, a las personas, por lo menos, les daban una acreditación, había créditos de formación... Y aquí es, como mucho, al coordinador, pero a toda la... sí que el coordinador lleva mucho trabajo, pero por ejemplo en el CP tienen horas lectivas por movilidad de alumnado, en Secundaria y Bachillerato es sin horas lectivas. Yo las estoy sacando del Plan de Innovación que tenemos, es que es así todo, entonces. Hay cuestiones que dices, pues, en fin, no, el cupo está ahí, el cupo es el que es, y dicen, luego juega con esas horas y... pero si me has dado las justas para dar las clases y ya digo, porque estoy en PROA+ y porque tengo el Plan de Innovación, pero que el centro no tenga nada de esto... Es a costa... yo también ha habido veces... que ha sido a costa de en vez de estar dando mis cuatro horas, estar dando siete horas. Yo tenía en cupo, cuatro horas de dirección, dieciséis de despacho. Os digo, me voy a siete horas porque mis asignaturas son de cuatro o de tres horas. Pues me voy a siete y, así pues, por ejemplo, dentro del departamento podemos hacer co-docencia o podemos hacer otra



cosa porque si no, no la podemos hacer. Entonces, pero son tres horas de despacho que me he quitado. Que aun así los, los problemas y demás hay que, les tengo que dar salida y todo lo tengo que hacer, entonces, bueno, en fin, no.

A ver por lo que estás diciendo aquí, si entiendo lo que me estás diciendo, es decir, haría falta más flexibilidad, por ejemplo, en los ROC, en las IOF, porque entiendo que son los que establecen este tipo de condiciones.

D25: Yo creo que sí, lo que pasa es que sé que a nivel legal plantearía problemas.

Hombre, si se redacta un nuevo ROC más flexible...

D25: Sí, sí, o sea, estoy totalmente de acuerdo en que un nuevo ROC tiene que haber, además con la LOMLOE, o sea, hay cuestiones, si no que ya me dirás ¿no? Y hay figuras que se han creado que o les das horas lectivas o algo, o si no, más aún con la ley que viene ahora de participación educativa, que lo vamos a hacer ahora cero otra vez, o sea, entonces yo creo que por un lado es muy necesario antes de, antes de hacer el nuevo ROC, de ver realmente los equipos directivos, ¿cuál es nuestra carga real? Sin tampoco meternos en ningún proyecto extra, sino ¿cuál es nuestra carga real? Eso lo tiene que valorar un técnico, una persona técnica, porque yo creo que a día de hoy eso no está hecho, o al menos es la sensación que tenemos. Eso no está hecho. ¿Cuál es nuestra carga real de, con todos los protocolos, con todo lo que tenemos que llevar, que al final el equipo directivo está detrás? Y te dicen, bueno, dices ya, pero yo no voy a firmar un documento que al menos no sé un poquito de que va y sin haber hablado con esta persona, sin haber hablado con la otra... somos impulsores de esto, de esto, de esto, de lo otro, ¿vale? ¿Cuánto cuesta impulsar? o ¿de qué manera piensas tú que tengo que impulsar? Porque a lo mejor la forma en la que tú piensas que yo debo impulsar, no es la misma que pienso yo, o y la misma que es la necesaria porque los proyectos no se impulsan diciéndole a alguien solamente, venga, aúpa, que vas a... me sale ahora la vena navarra [risas], sí, que vas a coordinar esto. ¡Qué bien! te pongo la medallita de coordinadores... ya, pero ¿qué horas tengo yo para esto? Digo, pues mira, pues resulta que es que, como no cubro las guardias no te puedo quitar guardias porque es que, si no, no tengo a gente para hacer las guardias. Y te dicen, ah, y una hora, dices, pues bueno, pues mira del Plan de Innovación, te puedo dar una hora lectiva, ¿qué te parece? dicen. Pues es que a lo mejor este proyecto lleva más de una horica y más de dos y más de unas cuantas, no sé, es decir, es que es así todo, entonces bueno, vamos a aterrizar, a objetivar, porque eso sí que se puede objetivar en cuantas horas son necesarias para esto... Tanto los proyectos y lo que nos viene de DGA como lo que nos viene, también por parte de otras instituciones, porque luego en Aragón yo entiendo que le gusta ser una de las comunidades referentes en derechos de la infancia. Eso nos gusta mucho, pero eso lleva un trabajo detrás, de los centros, eso no se hace... Porque te hago el papel y ya está. No, no, o sea, es que eso tiene que haber... Está la UNESCO, que a lo mejor si nos puede interesar, no, colaborar con la UNESCO. No lo sé, eh, están todos los planes tal... está el Ayuntamiento también de cada ciudad en el que hay planes con los que a nivel local es interesante que colaboremos, ya no solo con el Ayuntamiento, con las asociaciones de vecinos y demás. Todo eso no se hace... No sé en qué rato ¿comiendo? [risas] o es decir, entonces, bueno, vamos a ver, y realmente yo creo que es que falta una definición clara y objetivada, de nuestras funciones, de todas las que llevamos a cabo. Y luego otro y... Luego otro tema es el tema de la formación, yo a mí, con que me deis una, me den una formación a inicio de... antes de entrar a la dirección, y luego, sí, tenga formación de SIGAD y demás, pero no haya, pues una formación sistemática, no, de actualización de, por ejemplo, en temas de evaluación de centros. Es otro tema que yo echo en falta, estuve en una ponencia de



un, de un antiguo inspector de aquí de Aragón, que lleva un plan de tema de evaluación de centros súper interesante, pero fue una ponencia. Yo necesito chicha.

¿Instrumentos?

D25: Instrumentos, no sé, entonces, bueno, ahora con la LOMLOE, que sí nos han dado formación, pero es que a cantidad de preguntas que hemos hecho, no se nos ha respondido. ¿Eh? No sé, es que es un poco...

Bueno, algo más personal. ¿Te sientes valorada o reconocida como directora del centro por tu comunidad educativa?

D25: A ver, en general, yo creo, o sea sí, pero tampoco es algo que no me planteo mucho. Eh, porque, o sea, el estar aquí... Sí que tengo compañeros, no, y luego también tienes, bueno, es que hay para todo, hay gente a la que le gusta más tu estilo, hay gente a la que le gusta menos. Hay gente que echa en falta que yo sea más autoritaria, por ejemplo, me lo dice, que no es mi estilo para nada, el llegar e imponer. No, es decir, bueno, pues esto es así porque lo digo yo, yo esto no, no entra en mi cerebro, ni en mi forma de ser. Tampoco es que sea súper horizontal, súper horizontal, o sea, soy bastante horizontal, pero hay momentos en los que tengo que tomar una decisión. Luego la explicó digo, porque eso ha sido así, pero porque venga, no, o sea esto hay que hacerlo y no me puedo esperar a un proceso de reflexión, la verdad, ¿no? Pero hay otras cuestiones que sí que además solemos canalizar mucho a través de la CCP, que se devuelva a los departamentos, que vuelva aquí. Otras cuestiones se hacen en el claustro, así... pero, o sea, yo sí que tengo un sentir general de que se me valora o por lo menos se me tiene aprecio, vamos a decirlo así, pero ya digo que, en ese aspecto, eh, no es algo definitorio para, o sea sí que te reconforta y cuando, no, te hacen una crítica buena o una crítica negativa, pero te dicen, mira, pero podríamos hacer esto, que es que esta... sientes que esa persona se siente escuchada y que quiere participar en el proyecto para mejorarlo. Para mí eso es fantástico, es decir, no es, entonces... Pues eso sí que me reconforta, sí que he tenido también momentos, eh, bueno, pues ya digo, con compañeros especialmente o con algún padre, sobre todo con adultos, pues un poco más difíciles, pues bueno, como tenemos todas las personas, no, que, a nivel personal, pues dices, bueno, mira, no te quedes con eso, que de 70 que somos, pues son tres, o sea, ya está, no, a ver, la mayoría no está en esa tesitura, pues ya está. Pero vamos, sí, o sea, a ver, pero no es para mí... trabajo, no es algo...

Lo preguntamos porque ya sabes que, dentro de nuestra profesión, hay gente que dice que no estamos suficientemente reconocidos. Ahora, si te parece, hay otro tema que suele ser recurrente, que es el tema de la burocracia. Se dice que hay muchísima burocracia. A ver, no tanto te pregunto si la hay o no la hay, sino que sí que me gustaría que me contaras un poco, que es lo que entiendes que es burocracia, es decir, en dónde crees que hay una sobrecarga de tarea innecesaria.

D25: Pues mira, por ejemplo, en todo lo que es el tema... a la hora de solicitar proyectos, que no haya que... es decir que no esté centralizado todo en SIGAD, todo, esto de que tengamos GIR y tres aplicaciones del GIR distintas, el SIGAD, eh, eh, al final es, o sea, yo entiendo por burocracia todo lo que significa duplicar el trabajo y luego lo que es el papeleo innecesario. Entonces, no entiendo que, si yo tengo todos los datos metidos en SIGAD, no haya una forma de validación electrónica de todo eso... y eso lo tenga directamente el inspector, que yo tenga que sacar todo en papel, firmarlo todo y algunas cosas dos veces en la misma hoja que eso ya para mí es inconcebible, o sea, si está en la misma hoja impreso y en serio, tengo que firmar 10 cm arriba y 10



cm abajo. ¿Esto es de verdad? Si mi firma, si mi firma la hago... que la hago muy rápido, pero vamos a ver, vamos a ver ¿no? Entonces no, no concibo eso, o sea, en el siglo XXI que estamos, quiero decir, el tema de la adscripción y de la matriculación. ¿En serio todavía estamos con la matriculación online solo para los alumnos de nueva incorporación? Pero, sin embargo, para el alumnado que ya tenemos, seguimos con nuestro procedimiento habitual ¿En serio? Otras Comunidades Autónomas llevan más de diez años ya con la... y no estoy hablando de yo que sé, las comunidades que normalmente se entienden como más punteras. Que no, o sea, que en Castilla-La Mancha estaba yo ya de jefa de estudios y creo que fue en el año 2009 o no, en 2010 ya se metió la matrícula online. Y se metió para todos, para todos, no tuvimos que hacer doble papel. Es que, quiero decir, vamos a tener un buen soporte informático para todo, donde yo vea que un alumno me va a venir y pum, me salga el archivo, pero que no tenga que andar abriendo esto y además que el uno funciona online y el otro son aplicaciones que yo tengo que descargar en el ordenador, que cada que... esto se tiene que actualizar, que es que no lo veo. O sea, son cuestiones, no, de funcionamiento, todo el tema de la firma electrónica, ¿para cuándo? Y miedo tengo a ver cómo nos la metemos porque capaces somos de que la firma electrónica, pero que te la mande en papel. [risas] De verdad, no, o sea, vamos, a mí me consta que hay estudios hechos al respecto sobre la incidencia del papel en el estrés administrativo, pero de hace añitos ya, desde los años 80 estoy... no estoy hablando de ahora, donde el papel está considerado una de las principales causas de estrés en el trabajo administrativo. Vamos a hacérselo mirar un poco. No sé, yo me refiero a esas cuestiones. Si por ejemplo estoy en el en el PROA+ y me piden un PEM, Plan Estratégico de Mejora. Pues a lo mejor decir, no, es bueno, pues a los a los centros que estéis en PROA+, si tenéis ya un Plan Estratégico de Mejora, todos estos apartados de la PGA van convalidados con el Plan Estratégico de Mejora y no te hace falta presentar otro documento que tú ya has hecho [risas]. Así, no, es decir, es el cruzar, cruzar información entre proyectos, además que son institucionales, no, y ver qué documentación es la real que, a ver, considero que avances se están haciendo, pero, o sea, se unificó la petición de los programas de la de DGA, pues es Un día de cine, pues ya para llevar ya, pero luego cada proyecto, o sea por lo menos la convocatoria está toda en una, hasta ahí, perfecto, o sea *chapeau*, ahora bien, luego cada proyecto tiene su forma de pedirlo, hombre, vamos, vamos a hacer una aplicación a través del registro donde yo pido esto, esto y esto, venga, no, vamos, vamos a centralizar de verdad cosas así. O sea que lo critico, pero que pienso en posibles soluciones. No es una crítica de, no, yo considero que hay que hacerlo porque hay que hacerlo y es importante ¿no? Y hacer ciertas reflexiones y tal, pero hay otras cuestiones que dices... Que es que ya... [risas].

Bueno, volvemos a cambiar de tema un poco en la línea que me hablabas antes, la de tu estilo, tu estilo directivo o tu estilo de liderazgo, ¿cuál es la visión? cuando asumiste el puesto qué visión tenías, qué querías hacer, qué pretendías, dónde querías llevar tu centro...

D25: Vale, pues, por ejemplo, en temas de participación... A ver, yo la participación la entiendo, ¿no? Por qué número de personas participan en una actividad, eso para mí no es participación, o sea, es un nivel muy básico de participación. Para mí, participación es cuando hay responsabilidades compartidas, yo tengo muy claro que tengo unas responsabilidades como directora que no las puedo compartir con nadie. Hasta ahí bien, pero hay otra parte, la participación, que sí, que es, no, entonces veníamos de una cultura poco participativa en ese aspecto, entonces, vamos avanzando. Ya digo, que la pandemia nos ha hecho estragos con este tema, vamos avanzando, pero ya van saliendo equipos, eh, donde han asumido un liderazgo en ciertas cuestiones y donde, vale, estoy yo, pero yo ya estoy ya en un segundo plano, es decir, estoy casi más como [*nombre*], que, como directora, no. Entonces para mí, a mí eso me parece interesante. Sí que es



verdad que veo que se siguen apoyando mucho en mí, es decir, en qué opinas, esto podemos, total... Es que me gustaría que no lo hiciera... Porque al final es como que siento, como que necesitan mi refrendo para tirar para adelante, ¿no? Entonces, hay veces que digo, bueno, pues yo desaparezco de aquí y que sigan ya porque no, no... Y que me vengan ya, pues con mira, pues esto y casi en plan más un... ¿Cómo podemos llevar esto a cabo? Que el darnos permiso para hacerlo, no, que eso no me parece...

La autonomía de la que hablábamos antes, que los grupos de trabajo tengan suficiente autonomía para tomar sus propias decisiones ¿no?

D25: Exacto y, de hecho, a veces digo, no, esta decisión, pum, la tenéis que tomar vosotros y decirme cómo la hacemos y cómo la llevamos a cabo. Venga, no, o sea, es un poco eso. Entonces, vamos dando pasitos, también con el alumnado, cada vez hay más, más grupos, no, de participación. Nosotros los llamamos comandos. Está el comando Cuidarte, el Comando Gaia, la idea son como Grupo semillas, es decir, empieza el profesorado estando más pendiente de ellos, pero la idea es que luego vayan siendo autónomos y que los mayores vayan enseñando a los pequeños, no, y un poco a los últimos que entran, no necesariamente los pequeños, pero que haya un poco de... Pero ahora va la cosa lenta. Es ya digo, que la pandemia, eso nos ha hecho... Nos ha roto, o sea, totalmente, pero bueno, poco a poco.

¿Y qué cualidades, habilidades o competencias crees que tiene que tener una directora para que su liderazgo se ejerza de la mejor manera?

D25: Eh, bueno, yo es que soy muy autocrítica conmigo misma, eh, entonces... Bueno, yo creo que la autocrítica es importante, tampoco una autocrítica que te bloquee, pero sí que una autocrítica de parar varias veces a lo largo del curso, no solo para la Memoria anual, sino varias veces, y no porque lo haya... sea para algún programa, sino decir, vale qué estamos haciendo, no, ya no, ni siquiera con el equipo, sino a nivel individual, qué estoy haciendo. ¿Es esto realmente lo que tal? Coger tu Proyecto de Dirección, volvértelo a leer, esto es lo que has planteado, esta es la línea... porque se nos olvida, se va... y aunque bueno lo haces, te lo tienes ahí muy metido, pero hay ciertas cuestiones que viene bien releerlo y decir, no, no, esto por aquí y vamos bien, vamos bien o no, o esto hay que reconducir. Luego, por otro lado, ya he hablado de la fortaleza psicológica, creo que tienes que ser una persona que te cuides. Y en el buen sentido de la palabra para poder cuidar a otros te tienes que saber cuidar tú. No significa que te antepongas, ante todo, no es no estoy hablando de eso, o sea, por egoísmo. Pero sí que el decir, bueno, y el tener unas líneas muy claras y decir bueno, hasta aquí. A partir de aquí lo siento, pero no, no voy a tolerar ciertas faltas de respeto, ciertas cuestiones, que igualmente yo no voy a... no voy a hacerlo y, igualmente otra cuestión que me parece importante es saber rectificar y saber pedir perdón. Es decir, en un momento dado nos hemos podido equivocar, como cualquiera, y no pasa absolutamente nada, y si la equivocación ha sido en público, las disculpas son en público y si la equivocación ha sido con una persona, la equivocación e incluso también si se hace a nivel público, pues mejor. Tampoco, o sea, creo que no pasa nada y el intentar hablar las cosas, el... Sí que es verdad que hay veces que ya... bueno, o sea, es hablar en círculo, pues ya está, pues qué le vamos a hacer, pues si no hay tu tía, no hay tu tía, y qué quieres ¿no? Hay veces que es por incompatibilidad de formas de pensar o de caracteres, pues ya está, eso hay que aceptarlo, que vas a tener así y luego otra cuestión que creo que es muy importante el no pensar que en el claustro hay buenos y malos. Yo me he encontrado con equipos directivos donde estos están de mi parte, estos están contra mí. No, somos personas, pasamos por momentos y lo mismo que una persona hoy pues te dice a todo que no, a lo mejor mañana te dice a todo que sí. Igual que



tú, también, permítete. No, o sea, decirte es que todos... Entonces, creo que como equipo directivo hay que considerar que cualquier persona es importante y ver de qué manera podemos tener a esa persona colaborando en beneficio de todos. Esos son, y eso es una manera de pensar también, quiero decir. El decir, por el momento en el que tú dices, estos son los malos o estos están contra mí, los estás echando fuera y estás generando además una situación que a lo mejor tú la ves muy justificada, pues porque te han dicho en un claustro porque tal pues ya está, o sea, pues eso que yo, como digo se lleva en el cargo, o sea, si es que pues ponte el chubasquero que te resbale y ya está, o sea, cuando una persona te está faltando al respeto en público, o lo que sea, esa, esa persona se está poniendo en evidencia, y aunque no haya más en el claustro que le diga nada, pero igual que no hay nadie que le diga nada, tampoco le están reforzando, simplemente se callan para que se calle cuanto antes y vamos a seguir porque no toca y ya está, ¿no? Entonces creo que en eso hay que bueno, manejarse un poquito, básicamente eso...

Me has hablado ya un poco de la relación con tus compañeros, y con las familias. ¿Cómo es la relación?

D25: Pues a ver con las familias, en general es buena. La AMPA hacemos reuniones periódicas. Sí que veníamos haciendo reuniones mensuales, incluso quincenales, pero...

¿De la Junta y del equipo directivo?

D25: Sí, Junta con equipo directivo, sí, de hecho, con dirección se reúne, se reúne la Junta, pues ya te digo, habitualmente y la Junta sabe que cuando tiene necesidad de hablar con cualquiera, con cualquier miembro del equipo directivo, o lo que sea, correo electrónico, se les contesta enseguida, reunión y venga, no, enseguida... esto y luego con... sí que, a ver, lo que está pasando es que antes había más participación en esto con el Banco de libros de a ESO y ahora como no lo gestiona la AMPA, lo gestionamos el centro, es verdad que han perdido muchos socios y eso lo sabían, sabían que... y lo que cuesta mucho es la participación de las familias en la Junta del... o sea, es decir, en la Junta del AMPA. Eso sí que, y creo que es algo además muy típico en los equipos, o sea, en los centros de Secundaria, es bastante generalizado y además te diría que, en toda España, o sea, no es algo que, en fin, pero sí que... Pues ya digo, estamos intentando y colaborar con ellos, de qué manera meter a más familias y que participen, eh, por ejemplo, el Observatorio de Convivencia no ha llegado a funcionar bien, entre otras cosas porque el grupo de las familias, eh, pues se hacía equipo de familias, y cuando llegaba la hora de la reunión por C por B ninguno podía y al final tenía que ser alguien de la Junta de la AMPA quien viniera y decían, hombre, pero es que esto no es, al final estamos los mismos en todo y entonces hemos tenido familias súper participativas y una pasada, pero si tengo que hablar de lo que es lo general está costando. Está costando mucho, bueno, pues poquico a poquico, hay que ir viendo... Pues yo espero, ahora que, con esto de la acogida de familias, el co-diseño con ellos, pues ellos se sientan partícipes y que, además, llevamos a cabo algo que han propuesto ellos. Eh, hay propuestas, no, a nivel educativo, pues de incorporar a las familias en clase, pues a ver de qué manera lo podemos hacer, estamos porque todavía, o sea, sí que de manera puntual hay propuestas para este curso para hacer algo, pero... A mí, es algo que me gustaría que estuviera de manera sistemática, pues nos espera un trabajo todavía, uf, o sea, ahí está, queda muchísimo, no estamos en ese punto para nada, pero...

Te veo renovando de nuevo.

D25: No creo, porque sí que es verdad que, eh, ya ocho años ya me parece que no está nada mal, ya me plantaré en mis 49 [risas]. Yo creo, no sé, también me está quitando a mí de otros



proyectos personales y demás y al final, pues que son espinitas que tengo ahí, que yo también quiero abordar entonces, o una de dos, o me lo tomo como a mí no me gustaría tomarme esto, es decir, con la calma o... A todo no se llega.

Te iba a preguntar sobre las relaciones con la Administración, pero creo que con lo que has dicho creo que ya me he hecho una idea de cuál es la situación.

D25: Yo creo que, además, a ver, ya hay reivindicaciones de las asociaciones de directores tanto de Primaria como de Secundaria, que son históricas. El hecho, pues eso de que de ciertas normas no nos enteremos antes por prensa que nosotros llamamos al [nombre de un diario], lo llamamos el BOA oficial. Eh, bueno, el BOA oficial no, le llamamos el BOA ¿cómo le llamamos? el BOA... Real, el BOA real, porque no, es que eso no puede ser, es decir, yo entiendo que enseguida eso, pues si se ha probado en Cortes ya va a haber ¿no? Lo que es el juego político y demás, que lo sabemos, pero hombre, mándanos el borrador previa... falta, que, de hecho, en alguna ocasión, lo han hecho. Pero hombre, mándanos el borrador, nosotros ya lo tenemos. Ya sabemos, y cuando salga en prensa, ya sabemos, más o menos, entendemos, o sea que es que insisto que el juego político lo conocemos, sabemos lo que hay, sabemos también el juego de prensa y la inmediatez que requiere eso y demás, porque si tú no eres el primero que sale, ese relato te lo controlan otros, que lo tenemos muy claro. Pero hombre [risas].

Por lo menos que sea a la vez o qué...

D25: O que sea a la vez, o mándanos el borrador, insisto, que el borrador, que normalmente del borrador al texto final, poquita cosa se lleva, porque ese borrador que publicamos eso ya está ya muy trabajado. Bueno, pues chico ya está ¿no? venga. Entonces, bueno

Me queda ya poquito. Solo me queda un tema, valorar los incentivos, los incentivos económicos, los puntos, el horario, en fin... Lo hemos guardado para el final porque ya sabemos que lo tenéis bastante claro.

D25: ¿Qué te voy a decir? Pues si estoy diciendo que por estar en la dirección casi no tengo sitio para mi vida personal. No sé, es que hasta me he planteado irme a la empresa privada, yo, que soy defensora de lo público a ultranza. Dices es que, de verdad, no sé si así me... o sea para un trabajo de estas características, no sé si así me tratarían en la en la empresa privada, de verdad. O sea, quiero decir, vamos a ver, vamos a ver... Yo no digo que, a lo mejor, eh, sea café para todos, pero también es verdad que si ese café para todos es torrefacto y no es un poquito de calidad pues a lo mejor el tejido se va deteriorando un poco. Quiero decir que al final es el pez que se muerde la cola, ¿no? Entonces, sí que yo en el discurso político escucho mucho eso, el que "y no va a ser café para todos", ya, pero mientras tanto se está deteriorando. Se está deteriorando la red, pues algo tendremos que hacer, antes de que esto termine siendo eso, no recuerdo cuál era el porcentaje de proyectos de dirección en Aragón respecto a esto, pero es muy bajo. Y eso una Administración tiene que hacer una introspección y decir, bueno, qué estamos haciendo para que estemos así, para que la gente... nadie quiera ser equipo directivo o muy poca gente ¿Qué está pasando? Es decir, yo sé, hay personas para las que es una cuestión de estatus, de que soy director, pero de esas personas ya quedan muy pocas, muy pocas... Eh, para mí, yo me considero una pringada, así de claro, de estatus, o sea, es que a mí me da igual, o sea, y me da lo mismo ser directora que ser conserje. Es que me importa un pimiento. Ahora bien, leche, para el trabajo que estoy haciendo y la responsabilidad que tengo, porque tengo mucha responsabilidad, igual que mi equipo, pues hombre, no sé. ¿El tema de la profesionalización? Pues que



hablábamos antes, el tema de la formación, eh y demás... profesionalización pasa por una formación sistemática no, en tiempo y forma, no a salto de mata...

Sí ¿puntuaciones?

D25: Puntuación ¿de qué?

Por ser directora que te den más puntos, no sé, facilidades en el horario...

D25: Voy a hablar de la flexibilización de nuestro horario, que no... lo primero sería el ver eh ¿cuál es nuestro volumen de trabajo real? Real eh, que hay que recordar que no estamos en una oficina. No es lo mismo como te cunde el tiempo en una oficina que en un centro educativo, que estamos con atención al cliente, el cien por cien de nuestro tiempo. Y no me puedo creer que eso en la Administración pública, en otros cuerpos, eso se tenga clarísimo y de hecho haya un incentivo por eso y no, no lo tengamos tan claro aquí, es decir, pero porque vamos, lo mío es eso, cuando no tengo reuniones de tal, tengo que hablar con unos padres por no sé qué y, si no, con inspección, con tal... con quien sea, entonces... Yo sé de mucha gente que no es fan de, de las reuniones. Yo tampoco soy muy fan, pero sí que soy fan de que lo que hay que hablar, hay que hablarlo y mejor en persona con un punto... con un orden del día, con un tiempo limitado, mira y centrar, ir centrando, y de eso sí que soy muy fan. O sea, pese a que antes opinaba lo contrario, que yo era, uf, ahora no. Sí, ahora digo no, o sea, es que hay temas que son necesarios y hablarlos cara a cara, o sea, es necesario, entonces eso requiere tiempo y ese tiempo a mí me da la sensación que no se tiene en cuenta, o sea, no se tiene en cuenta nuestros horarios, entonces eso o me dejas flexibilizar mi horario o eh... En fin, en septiembre es en serio, es necesario, que teniendo que entregar todo lo que tenemos que entregar y horarios y demás, tenemos que estar nuestras horas en el centro. No podemos estar en casa de alguna metiendo el horario, dos, y la otra haciendo no sé qué y otra haciendo no sé qué, porque... vale, he puesto uno de guardia aquí, pero, de verdad, eh, en junio te digo tal que lo mismo. No tanto, en septiembre, sobre todo es increíble. Hay momentos en los que tienes picos de trabajo, dices, de verdad es que no puedes pretender tener a las personas trabajando el fin de semana, eh, veinticuatro o siete, que digo yo, es que al final te acabas quemando. Entonces, en cuanto a incentivo económico, yo creo que la gente que estamos en los equipos directivos, no estamos por el incentivo económico, porque si fuera por eso, pues ya te digo yo que no estaríamos ni Peter, vamos, nadie. Porque vamos, somos de los peor pagados, tanto docente, como docentes, ya nuestra base es bastante discutible. Luego ya encima los complementos, pues, en fin. Sí que yo valoro positivamente lo del poder ¿cómo se dice? El poder asegurar... no me sale el nombre.

¿Consolidar?

D25: Consolidar, Consolidar, pues si lo veo bien, no, bueno, es un incentivo que está ahí, pero tampoco es algo que me mate porque soy de la opinión que cuando ya llevas demasiados años en el cargo, creo que al final tu mirada no está fresca, entonces no sé de qué manera eso está incentivando algo que a mí personalmente, pues no me termina de gustar, que es tener a una persona 25 años en un cargo o 24, o los que sean, o 30, como he llegado a ver a alguno. Y como... yo también, por ejemplo, pediría que se me hiciera una evaluación externa.

Claro, es un poco lo que estabas diciendo, no se puede estar 20 o 30 años sin haber pasado por un proceso de evaluación...

D25: Por ejemplo, no, esa persona tiene consolidado el complemento, pues qué bien, pues me parece genial. Seguro que, además, mira, es todo lo que no le han pagado de antes, pues vale,



pero, en fin, no sé, vamos a hacer las cosas bien, yo creo, no, eh y no incentivar ciertas cuestiones que a lo mejor eso... yo pienso en el global de la educación aragonesa, no estoy pensando en lo bien que pueda estar yo o quien sea, no, pero si pensamos en el global de la educación aragonesa, hombre, pues a lo mejor tenemos que tener muy claro qué perfiles nos interesan, qué líneas de trabajo, que todo eso está muy claro y venga, no, o sea, y vamos por ahí y que las políticas que llevamos a cabo sean coherentes con esas líneas que queremos. Si no, pues habrá que cambiar el ROC o lo que sea, porque no estamos incentivando eso si la realidad nos está diciendo otra cosa a lo que... a nuestras pretensiones. Algo tendremos que modificar, pues a mí me falta un poco ese análisis.

Yo no tengo más preguntas. No sé si hay algún tema que te gustaría añadir algo que no te he preguntado y que pienses que es importante.

D25: Pues a ver. Sí, yo, yo creo que hay un tema con la formación a los equipos directivos que se nos hace que echo en falta para el resto del profesorado en el sentido en el que, por ejemplo, cuando fue... bueno, cuando se incorporaron todo el tema de los protocolos y de prevención de ideación suicida, los equipos directivos tuvimos muy buena formación. Es verdad que luego lo contábamos en el claustro, pero mi duda era hasta qué punto esto no era el teléfono escacharrado. Es decir, no es lo mismo y sobre todo con temas que son de gran calado y muy sensibles de qué manera se nos deja a veces a los equipos directivos que seamos quienes formamos o transmitamos, no, ciertas cuestiones a... aquí está el protocolo léetelo ya, pero luego hay matices. Sí que es verdad que yo luego puedo llamar a alguien para que vengan a... o sea, es decir... Ahora con la LOMLOE, por ejemplo, en general, el sentir del claustro yo, pero es que, preguntándole, luego estoy yo también en la... en un Máster en la Universidad, y estoy con más docentes de otros centros y lo comentan, es que les falta formación y la formación que están viendo a través de los centros de profesorado y tal si les queda un poco descolgada, no, un poco... Entonces, cuando es una formación que es necesaria para el cien por cien del profesorado no se puede dejar eso a los planes formativos de los centros, entiendo yo. Sí, en mi opinión, eso tiene que ser algo sistemático, de venga me convocas un par de claustros y en dos claustros, venga pum-pum-pum para todo el mundo porque es asistencia obligatoria o lo que sea, que es perfectamente, se podría hacer. Y luego, otra cuestión que me... que me llama la atención es el tema de la coordinación Primaria-Secundaria, a mí me falta una estructura supra, supra... que digamos, dirija esa coordinación. A nivel distritos, que tengamos una reunión oficial con inspección, equipos directivos de Primaria con equipos directivos de Secundaria para ver y trazar un plan, concreto, avalado por inspección y que sea además similar para todos. Porque si a mí centro le van a venir de tres coles, no puede ser que en cada cole le den una información y que luego en cada centro, además, hagamos la acogida o bueno, la acogida se la vamos a hacer cada uno de nuestra manera, pero sí que todo el primer trimestre no lo hagamos cada uno como se nos ocurra. No. O sea, quiero decir, tiene que haber algo... echo en falta algo sistemático a nivel... a nivel Zaragoza y pongamos Aragón, vale porque desconozco en otras provincias.

Sí, sí, sí, sí.

D25: Y aquí, y eso a mí me está, me está faltando casi desde el primer día, porque lo he vivido, he vivido lo bien que ha funcionado esa experiencia en... juntándonos los equipos directivos, pero luego también los profesores, los jefes de departamento de Lengua, con los profesores de sexto de Primaria de Lengua para trazar unas pruebas similares, un todo, de matemáticas, de Inglés, de tal, tal. Oye un cambio radical en lo que es el tema de la transición. Yo, eso sí que creo que es algo que... Y luego el tema de la evaluación de los centros, que ahí ya que creo que es



algo que se ha dejado un poco de lado y es fundamental... el no hemos hablado tampoco la prevención de riesgos laborales. En fin, o sea, no me puedo creer que en la empresa privada sea obligatorio una serie de cosas. A mí nunca me han evaluado mi puesto docente. O sea, mi puesto laboral, perdón, mi puesto docente, sí, porque para ser directora la solicité, pero nunca me han evaluado... si yo donde trabajo, a no ser que yo tenga algún problema físico que impida tal, tal, tal, si me evaluarán, pero... Eh, a mi marido, que está en un estudio relativamente pequeño, o sea, que tampoco es que muevan mucho, les evalúan cada X tiempo el puesto, eh, el puesto. No, no estoy hablando de que me hagan una revisión médica. Es decir, y no estoy hablando de una multinacional que sé que eso más o menos, se hace de manera sistemática y está muy claro en qué parámetros y demás. No voy a hablar tampoco del tema del calor, el frío, el aislamiento de los centros, porque no vamos a entrar y ya está. Hay mucho tajo, pero sí que desde ADIARAGÓN hemos comentado alguna vez que nos vendría muy bien el saber, Bueno, pues que hubiera algún tipo de criterios, no, para acceder a una auditoría energética y acceder a un presupuesto extraordinario para poder afrontar una serie de obras que yo ahora mismo, pues con el presupuesto que tengo me puedo permitir ir cambiando las ventanas de X clases por año, pero eso es a contra de no hacer otras cosas en el centro, que son súper necesarias, ¿no? Entonces, eso sí que hubiera algo y además transparente, de bueno, estos centros, con estas condiciones, tiene esta puntuación y tú ya sabes, cuando te va a tocar más o menos, pues ya está, ¿no? O sea, venga, pues, pero yo sé que en un momento dado me va a llegar a eso, a mí. Y no, que estoy en el limbo, que no sé, yo lo pido, lo pido, lo pido en la PGA, lo pido a la directora Provincial. lo pido por aquí, lo pido por allá pero no sé más.

No hay respuesta. Bueno, pues al final ha sido una de las entrevistas más largas. Gracias.



7.2. Anexo II. Guion orientativo para las entrevistas a directores y directoras

Datos	Edad, tiempo en la dirección, experiencia previa, tamaño del centro
Motivaciones de acceso	¿Qué razones y circunstancias te llevaron a asumir la dirección del centro?
Acceso	¿Presentaste proyecto de dirección?
	¿Cuáles eran los principales objetivos?
	Hacías propuestas de mejora sobre: <ul style="list-style-type: none">• Organización• Participación• Convivencia• Metodologías• Resultados del alumnado
	¿Contabas con un equipo: jefatura y secretaría?
Formación	¿Crees que tienes una formación adecuada para desempeñar las tareas con las que te enfrentas habitualmente?
	¿La formación que más te ha ayudado o capacitado para ejercer esta función de donde proviene esencialmente, dicho de otro modo, dónde y cómo la has adquirido?
	¿Qué opinas del curso de formación?
Desempeño	Haz una valoración personal de cómo está resultando la experiencia
	¿Tienes autonomía para tomar las decisiones que consideras oportunas?
	¿Por quienes te sientes más valorado o reconocido?
	¿Cuáles son las principales dificultades con las que te has encontrado?
Estilo directivo	¿Qué peso tiene en tu día a día las tareas burocráticas? Podrías describirlas
	¿Cómo entiendes el liderazgo educativo en tu centro? <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es la visión que te mueve? ¿hacia dónde quieres llevar el centro?• Toma de decisiones, ¿las compartes? ¿dependen solo de ti?• ¿Qué temas te preocupan e intentas introducir cambios? innovación, convivencia, compromiso, colaboración, participación, negociación, mejora de resultados, etc.• Delegación de tareas (distribuido) y empoderamiento• Valoración propia de competencias que facilitan el ejercicio del liderazgo: habilidades comunicativas, empatía, respeto, capacidad para motivar, proactividad y habilidades sociales esencialmente.
	¿Cómo es tu relación con tus compañeros y compañeras del equipo directivo tanto personal como profesional?
	¿Cómo es tu relación con los docentes del centro?
	¿Y con las familias?
	¿Cómo es la participación del alumnado?
	¿Tienes relación con el ayuntamiento? ¿Te facilitan tu trabajo?
	¿Cómo es tu relación con la administración?
Facilitadores	Valora los incentivos que tienes por desempeñar la función directiva: <ul style="list-style-type: none">• Económicos (complemento y consolidación)• Puntuación (méritos)• Horario• Otros
	En tu experiencia ¿qué aspectos consideras que facilitan la tarea directiva?
	¿Qué propuestas harías para mejorar el desempeño de la tarea directiva?



7.3. Anexo III. Cuestionario

Datos sociométricos

- a) Edad
- b) Género
- c) Años de experiencia educativa
- d) Tipo de centro
- e) Provincia
- f) Tamaño de la localidad del centro
- g) Puesto que desempeñe en el centro
- h) Tiempo desempeñando el puesto
- i) Modo de acceso a la dirección

Formación y perfil profesional (escala del 1 al 5: 1 totalmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo).

1. Tengo una formación adecuada para el desempeño de las tareas que realizo en el equipo directivo.
2. Mi formación incluye algún curso específico de dirección de centros educativos.
3. Tengo competencias necesarias para el desempeño de la función directiva.
4. Para el ejercicio del liderazgo desde el equipo directivo es necesario:
 - 4.1. Habilidades comunicativas.
 - 4.2. Empatía.
 - 4.3. Resolución de conflictos y negociación
 - 4.4. Capacidad de adaptación
 - 4.5. Flexibilidad.
 - 4.6. Capacidad de gestión.
5. El trabajo y tareas desempeñadas en el equipo directivo estimulan mi desarrollo y realización personal.

El desempeño directivo (escala del 1 al 5: 1 totalmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo).

6. Razones fundamentales que te ha llevado al desempeño de la función directiva:
 - 6.1. relevo generacional.
 - 6.2. La necesidad de cambio.
 - 6.3. Prestigio.
 - 6.4. Incremento de ingresos.
 - 6.5. Compromiso socioeducativo.
 - 6.6. Intereses particulares.
 - 6.7. Obtener puntos.
 - 6.8. Desarrollo profesional.
7. En el equipo directivo tenemos una división de tareas muy definida y cada uno desempeña solo la tarea que le corresponde.
8. Las tareas rutinarias dejan poco tiempo para desarrollar otras tareas y proyectos.



9. La gestión del centro lleva consigo una importante carga burocrática.
 10. La tarea que desempeño me exige tiempo de dedicación también fuera de mi horario.
 11. El desempeño de mis tareas en el equipo directivo me afecta de forma personal:
 - 11.1. Estrés.
 - 11.2. Agotamiento.
 - 11.3. Relaciones familiares.
 - 11.4. Tiempo de ocio.
 12. Tenemos establecido un tiempo de coordinación del equipo directivo:
 - 12.1. Al menos una reunión semanal.
 - 12.2. Al menos una reunión quincenal.
 - 12.3. No tenemos fijada ninguna reunión
 - 12.4. Nos reunimos puntualmente, cuando se considera necesario.
 - 12.5. Otra...
 13. La continuidad del equipo directivo es importante para la mejora del centro.
 14. En la toma de decisiones me siento condicionado/a por el hecho de que un día dejaré el equipo directivo y volveré a ser un/una miembro más del claustro.
 15. El equipo directivo tiene autonomía suficiente para la toma de decisiones.
 16. Principales dificultades en el desempeño de la función directiva.
 - 16.1. Exceso de tareas.
 - 16.2. Relaciones interpersonales.
 - 16.3. Falta de autonomía.
 - 16.4. Escasa formación.
 - 16.5. Limitados recursos personales y materiales.
 - 16.6. Gestión de servicios.
 - 16.7. Otras
 17. El trabajo del equipo directivo se basa en un proyecto claro cuyos objetivos intentamos lograr en el plazo establecido.
 18. La toma de decisiones dentro del equipo directivo es compartida.
 19. El equipo directivo influye en la práctica pedagógica del profesorado, teniendo como meta el aprendizaje de todo el alumnado.
 20. El equipo directivo tiene un plan específico para la promoción de la imagen externa del centro.
 21. El equipo directivo fomenta la distribución dl liderazgo y el reparto de tareas entre el profesorado.
- Relaciones con la comunidad educativa** (escala del 1 al 5: 1 totalmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo).
22. El equipo directivo tiene un proyecto que le permite adaptarse a las necesidades del entorno.
 23. El equipo directivo facilita el acceso a la información relevante a todos los miembros de la comunidad educativa.



24. El equipo directivo promueve el debate sobre temas educativos en la comunidad educativa.

25. El equipo directivo promueve espacios y mecanismos de participación de la comunidad educativa.

26. Como miembros del equipo directivo me siento habitualmente apoyado/a por la comunidad educativa de mi centro.

- 26.1. Docentes.
- 26.2. Alumnado.
- 26.3. Familias.
- 26.4. Administración educativa.
- 26.5. Municipio.
- 26.6. Personal de administración y servicios.

27. Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente reconocido/a y valorado/a por la comunidad educativa de mi centro.

- 27.1. Docentes.
- 27.2. Alumnado.
- 27.3. Familias.
- 27.4. Administración educativa.
- 27.5. Municipio.
- 27.6. Personal de administración y servicios.

28. Los miembros del equipo directivo se reúnen con frecuencia con los representantes de familias

- 28.1. Varias veces al mes.
- 28.2. Al menos una vez al mes.
- 28.3. Más de tres veces en un curso.
- 28.4. Casi nunca
- 28.5. Nunca.

29. Desde el centro se facilita la participación del alumnado mediante:

- 29.1. La elección de delegados.
- 29.2. Mesas de participación.
- 29.3. Alumnado ayudante.
- 29.4. Proyectos de aprendizaje-servicio.
- 29.5. Otra...

Organización del profesorado (escala del 1 al 5: 1 totalmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo).

30. El equipo directivo promueve que la relación y el clima de trabajo sea positivo.

31. El equipo directivo promueve la coordinación del profesorado.

32. El equipo directivo contempla el tiempo necesario para la coordinación entre docentes.

33. El equipo directivo apoya y orienta al profesorado en su tarea docente.



34. El equipo directivo hace propuestas de formación de profesorado relacionadas con las necesidades que detecta y con su proyecto.

35. Las reuniones en mi centro están gestionadas en cuanto a tiempos y nivel de debate.

Relaciones con la Administración (escala del 1 al 5: 1 totalmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo).

36. El equipo directivo siente el apoyo y respaldo por la Administración educativa.

37. La Administración educativa tiene en cuenta las características específicas de nuestro proyecto en la asignación de recursos.

38. La Administración educativa aporta instrucciones claras en los aspectos fundamentales de gestión.

39. La Inspección de Educación hace un seguimiento adecuado del desempeño del equipo directivo y de los proyectos del centro.

40. Las reuniones de la Administración, a las que somos convocados, son provechosas y útiles.

41. El sistema de gestión de las sustituciones del profesorado funciona adecuadamente.

42. ¿En qué aspectos crees que se podría mejorar las relaciones entre el centro educativo y la Administración? Respuesta abierta.

Propuestas (escala del 1 al 5: 1 totalmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo).

43. Los centros pequeños podrían disponer de personal de administración a tiempo parcial o de forma compartida con otros centros.

44. La autonomía de centros podría incrementarse en aspectos

44.1. De gestión.

44.2. Pedagógicos.

44.3. Curriculares.

44.4. Organizativos.

44.5. Económicos.

45. Mayores incentivos económicos pueden hacer más atractiva y atraer más personas a la función directiva.

46. Si el director/a no diese clase mejoraría la organización y el funcionamiento del centro.

47. En un centro con más de 20 unidades el director/a debería estar exento de tareas lectivas.

48. Disponer de una bolsa de horas para distribuir las de forma flexible entre el equipo directivo sería un incentivo.

49. la coordinación de programas que llevan a cabo los docentes de los centros deberían contar con incentivos horarios.

50. Los centros que realizan proyectos de mejora e innovación deberían verse favorecidos con más dotación personal.

51. El equipo directivo debería tener capacidad para perfilar ciertas plazas de profesorado.



52. El criterio del equipo directivo debería ser relevante para garantizar la estabilidad del profesorado interino.
53. La formación de los miembros del equipo directivo debería llevarse a cabo en horario lectivo.
54. La formación del equipo directivo debería responder a sus necesidades.
55. En la formación de los equipos directivos es muy importante introducir el intercambio de experiencias.
56. El director/a novel debería contar con apoyo y mentoría durante los primeros cursos.
57. ¿Qué otros incentivos y mejoras crees que se podrían implementar para hacer atractiva la función directiva? Respuesta abierta.

**7.4. Anexo IV. Tabla de medias aritméticas (\bar{x}) y desviación típica (σ) de cada uno de los indicadores del cuestionario (N=410)**

Indicadores	\bar{x}	σ
1. Tengo una formación adecuada para el desempeño de las tareas que realizo en el equipo directivo	3,36	1,07
2. Mi formación incluye algún curso específico de dirección de centros educativos	3,45	1,62
3. Tengo competencias necesarias para el desempeño de la función directiva	3,76	0,96
4.A. Para el ejercicio del liderazgo desde el equipo directivo es necesario [Habilidades comunicativas]	4,57	0,71
4.B. Para el ejercicio del liderazgo desde el equipo directivo es necesario [Empatía]	4,60	0,70
4.C. Para el ejercicio del liderazgo desde el equipo directivo es necesario [Resolución de conflictos y negociación]	4,65	0,68
4.D. Para el ejercicio del liderazgo desde el equipo directivo es necesario [Capacidad de adaptación]	4,59	0,72
4.E. Para el ejercicio del liderazgo desde el equipo directivo es necesario [Flexibilidad]	4,53	0,74
4.F. Para el ejercicio del liderazgo desde el equipo directivo es necesario [Capacidad de gestión]	4,60	0,72
5. El trabajo y tareas desempeñadas en el equipo directivo estimulan mi desarrollo y realización personal	3,71	1,09
6.A. Razones fundamentales que te ha llevado al desempeño de la función directiva [Relevo generacional]	2,55	1,48
6.B. Razones fundamentales que te ha llevado al desempeño de la función directiva [La necesidad de cambio]	2,85	1,51
6.C. Razones fundamentales que te ha llevado al desempeño de la función directiva [Prestigio]	1,57	0,87
6.D. Razones fundamentales que te ha llevado al desempeño de la función directiva [Incremento de ingresos]	1,71	0,99
6.E. Razones fundamentales que te ha llevado al desempeño de la función directiva [Compromiso socioeducativo]	3,96	1,13
6.F. Razones fundamentales que te ha llevado al desempeño de la función directiva [Intereses particulares]	2,20	1,35



6.G. Razones fundamentales que te ha llevado al desempeño de la función directiva [Obtener puntos]	1,65	1,11
6.H. Razones fundamentales que te ha llevado al desempeño de la función directiva [Desarrollo profesional]	3,32	1,40
7. En el equipo directivo tenemos una división de tareas muy definida y cada uno desempeña solo la tarea que le corresponde	2,48	1,11
8. Las tareas rutinarias dejan poco tiempo para desarrollar otras tareas y proyectos	4,36	0,87
9. La gestión del centro lleva consigo una importante carga burocrática	4,84	0,46
10. La tarea que desempeño me exige tiempo de dedicación, frecuentemente también fuera de mi horario	4,73	0,60
11.A. El desempeño de mis tareas en el equipo directivo me afecta de forma personal [Estrés]	3,92	1,08
11.B. El desempeño de mis tareas en el equipo directivo me afecta de forma personal [Agotamiento]	3,80	1,11
11.C. El desempeño de mis tareas en el equipo directivo me afecta de forma personal [Relac. familiares]	3,16	1,25
11.D. El desempeño de mis tareas en el equipo directivo me afecta de forma personal [Tiempo de ocio]	3,53	1,18
13. La continuidad del equipo directivo es importante para la mejora del centro	4,42	0,80
14. En la toma de decisiones me siento condicionado/a por el hecho de que un día dejaré el equipo directivo y volveré a ser un/una miembro más del claustro	1,84	1,14
15. El equipo directivo tiene autonomía suficiente para la toma de decisiones	3,25	1,01
16.A. Principales dificultades en el desempeño de la función directiva [Exceso de tareas burocráticas]	4,60	0,69
16.B. Principales dificultades en el desempeño de la función directiva [Relaciones interpersonales]	3,33	1,15
16.C. Principales dificultades en el desempeño de la función directiva [Falta de autonomía]	3,10	1,05
16.D. Principales dificultades en el desempeño de la función directiva [Escasa formación]	2,96	1,14



16.E. Principales dificultades en el desempeño de la función directiva [Limitados recursos personales y materiales]	3,98	1,10
16.F. Principales dificultades en el desempeño de la función directiva [Gestión de servicios]	3,66	1,06
16.G. Principales dificultades en el desempeño de la función directiva [Otras]	2,98	1,33
17. El trabajo del equipo directivo se basa en un proyecto claro cuyos objetivos intentamos lograr en el plazo establecido	3,92	0,99
18. La toma de decisiones dentro del equipo directivo es compartida	4,55	0,80
19. El equipo directivo influye en la práctica pedagógica del profesorado, teniendo como meta el aprendizaje de todo el alumnado	3,98	0,95
20. El equipo directivo tiene un plan específico para la promoción de la imagen externa del centro	3,75	0,98
21. El equipo directivo fomenta la distribución del liderazgo y el reparto de tareas entre el profesorado	4,19	0,78
22. El equipo directivo tiene un proyecto que le permite adaptarse a las necesidades del entorno	4,04	0,86
23. El equipo directivo facilita el acceso a la información relevante a todos los miembros de la comunidad educativa	4,62	0,59
24. El equipo directivo promueve el debate sobre temas educativos en la comunidad educativa	4,17	0,78
25. El equipo directivo promueve espacios y mecanismos de participación de la comunidad educativa	4,28	0,78
26.A. Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente apoyado/a por la comunidad educativa de mi centro [Docentes]	3,95	0,87
26.B. Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente apoyado/a por la comunidad educativa de mi centro [Alumnado]	3,96	0,97
26.C. Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente apoyado/a por la comunidad educativa de mi centro [Familias]	3,53	1,03
26.D. Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente apoyado/a por la comunidad educativa de mi centro [Administración educativa]	2,79	1,15
26.E. Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente apoyado/a por la comunidad educativa de mi centro [Municipio]	3,11	1,26



26.F Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente apoyado/a por la comunidad educativa de mi centro [Personal de administración y servicios]	3,78	1,12
27.A. Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente reconocido/a y valorado/a por la comunidad educativa de mi centro [Docentes]	3,78	0,96
27.B. Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente reconocido/a y valorado/a por la comunidad educativa de mi centro [Alumnado]	3,84	1,01
27.C. Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente reconocido/a y valorado/a por la comunidad educativa de mi centro [Familias]	3,41	1,06
27.D. Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente reconocido/a y valorado/a por la comunidad educativa de mi centro [Administración educativa]	2,63	1,18
27.E. Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente reconocido/a y valorado/a por la comunidad educativa de mi centro [Municipio]	2,97	1,26
27.F Como miembro del equipo directivo me siento habitualmente reconocido/a y valorado/a por la comunidad educativa de mi centro [Personal de administración y servicios]	3,63	1,13
30. El equipo directivo promueve que la relación y el clima de trabajo sea positivo	4,68	0,57
31. El equipo directivo promueve la coordinación entre el profesorado	4,61	0,60
32. El equipo directivo contempla el tiempo necesario para la coordinación entre docentes	4,29	0,81
33. El equipo directivo apoya y orienta al profesorado en su tarea docente	4,33	0,73
34. El equipo directivo hace propuestas de formación de profesorado relacionadas con las necesidades que detecta y con su proyecto	4,36	0,79
35. Las reuniones en mi centro están bien gestionadas en cuanto a tiempos y nivel de debate	4,00	0,79
36. El equipo directivo siente el apoyo y respaldo por la Administración educativa	2,67	1,11
37. La Administración educativa tiene en cuenta las características específicas de nuestro proyecto en la asignación de recursos	2,14	1,13



38. La Administración educativa aporta instrucciones claras en los aspectos fundamentales de la gestión	2,65	1,05
39. La Inspección de Educación hace un seguimiento adecuado del desempeño del equipo directivo y de los proyectos del centro	3,25	1,18
40. Las reuniones con la Administración, a las que somos convocados, son provechosas y útiles	2,55	1,02
41. El sistema de gestión de las sustituciones del profesorado funciona adecuadamente	2,85	1,20
43. Los centros pequeños podrían disponer de personal de administración a tiempo parcial o de forma compartida con otros centros.	4,01	1,32
44.A. La autonomía de centros podría incrementarse en aspectos [De gestión]	4,00	0,94
44.B. La autonomía de centros podría incrementarse en aspectos [Pedagógicos]	4,02	0,92
44.C. La autonomía de centros podría incrementarse en aspectos [Curriculares]	3,67	1,07
44.D. La autonomía de centros podría incrementarse en aspectos [Organizativos]	4,24	0,86
44.E. La autonomía de centros podría incrementarse en aspectos [Económicos]	4,05	1,01
45. Mayores incentivos económicos pueden hacer más atractiva y atraer más personas a función directiva	4,45	0,93
46. Si el director/a no diese clase mejoraría la organización y el funcionamiento del centro	3,61	1,40
47. En un centro con más de 20 unidades el director/a debería estar exento de tareas lectivas	3,95	1,37
48. Disponer de una bolsa de horas para distribuirlas de forma flexible entre el equipo directivo sería un incentivo	4,28	1,00
49. La coordinación de programas que llevan a cabo los docentes de los centros deberían contar con incentivos horarios	4,70	0,63
50. Los centros que realizan proyectos de mejora e innovación deberían verse favorecidos con más dotación personal	4,69	0,71
51. El equipo directivo debería tener capacidad para perfilar ciertas plazas de profesorado	4,69	0,68
52. El criterio del equipo directivo debería ser relevante para garantizar la estabilidad del profesorado interino	4,43	0,96



53. La formación de los miembros del equipo directivo debería llevarse a cabo en horario lectivo	4,47	0,92
54. La formación del equipo directivo debería responder a sus necesidades	4,80	0,53
55. En la formación de los equipos directivos es muy importante introducir el intercambio de experiencias	4,59	0,71
56. El director/a novel debería contar con apoyo y mentoría durante los primeros cursos	4,46	0,83



7.5. Anexo V. Resultado del cuestionario de AEDIPA

PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA

DOCUMENTO DE ANÁLISIS

CARMELA SAURAS SARRÍA

INTRODUCCIÓN

El presente documento recoge los resultados extraídos de los cuestionarios cumplimentados por 62 personas con cargo directivo en Centros Educativos Públicos de Educación Infantil y Primaria de la Comunidad Autónoma de Aragón.

La finalidad del documento es conocer los temas que más preocupan a los Equipos Directivos y extraer propuestas de mejora para la función directiva.

El cuestionario (ANEXO I) fue enviado durante el primer trimestre del curso 2022-23. Se trata de un cuestionario compuesto por 13 preguntas cerradas y una pregunta abierta. Las preguntas cerradas están organizadas en cuatro bloques:

FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS	AUTONOMÍA DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS	ACCESO A CARGOS DIRECTIVOS	DESEMPEÑO DIARIO DE LAS FUNCIONES
---	---	----------------------------------	--------------------------------------

A continuación se exponen los resultados de cada uno de los ítems en porcentajes. Los encuestados/as debían hacer una valoración del 1 al 5, siendo el 1 una propuesta muy poco necesaria para mejorar la función directiva, y el 5 una propuesta muy necesaria para mejorar la función directiva.

Tras los resultados a nivel cuantitativo, se exponen también los resultados a nivel cualitativo de la pregunta abierta con la que se finaliza el cuestionario.

Finalmente el documento se cierra con unas conclusiones sobre los resultados obtenidos.



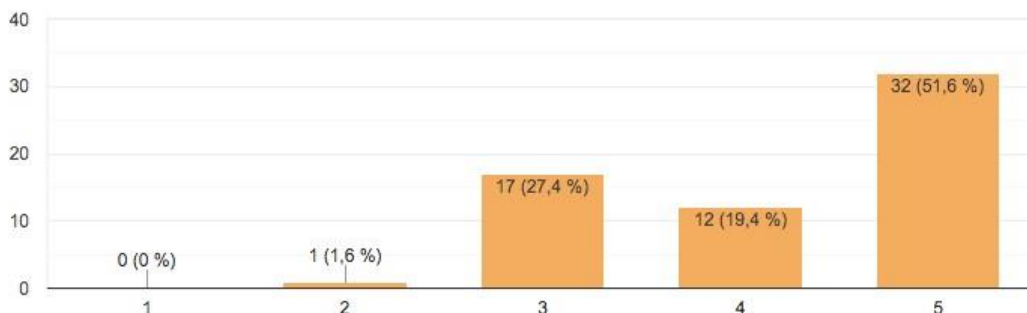
RESULTADOS PREGUNTAS CERRADAS

FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS

Propuesta 1. Acordar un marco de competencias profesionales para el desempeño de la Función Directiva basado en las cinco dimensiones recogidas en el MARCO ESPAÑOL PARA LA BUENA DIRECCIÓN ESCOLAR:

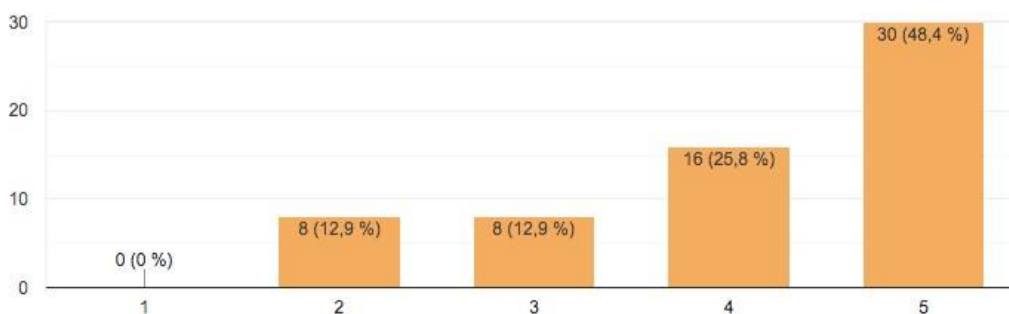
- Metas e intervenciones estratégicas.
- Dirección, organización y funcionamiento del centro escolar.
- Liderazgo pedagógico.
- Gestión del clima institucional.
- Normas éticas y profesionales.

62 respuestas



Propuesta 2. Revisar los contenidos de los planes de estudio de las titulaciones universitarias, tanto de Magisterio como las de cualquier otro grado que posibilite el acceso a la función docente no universitaria, para que incluyan los aspectos fundamentales referidos a la organización y gestión de un centro educativo.

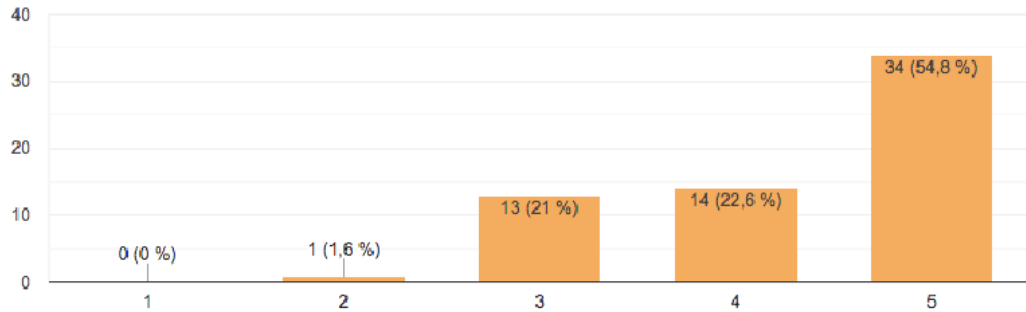
62 respuestas





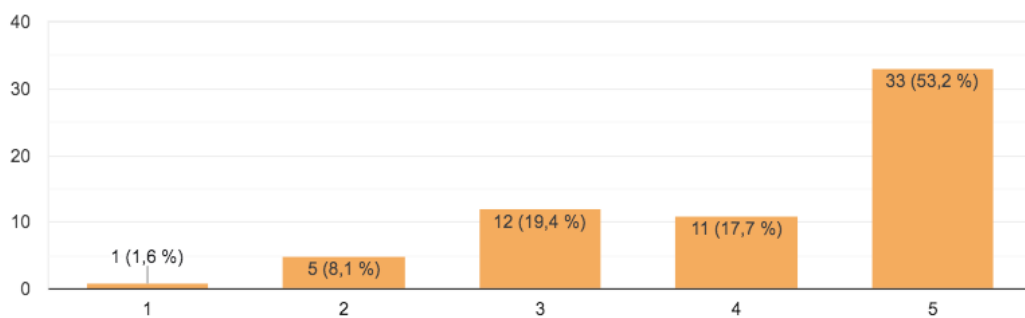
Propuesta 3. Establecer un programa de formación inicial, posterior a la selección pero previo a la toma de decisiones, que asegure la adquisición de las competencias necesarias para poder acceder a la Dirección.

62 respuestas



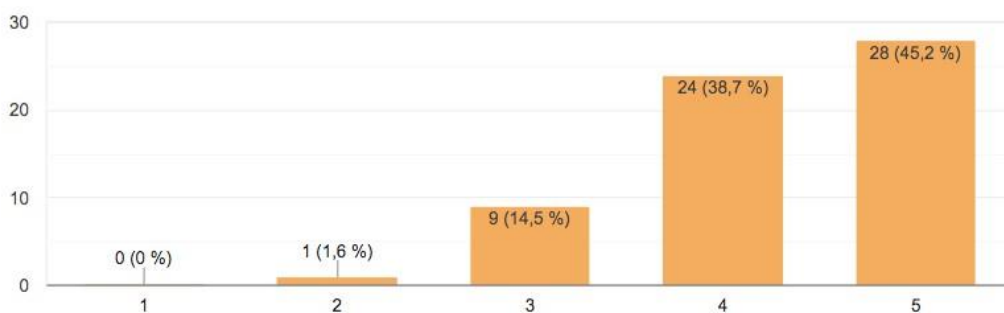
Propuesta 4. Establecer un periodo de tutorización inicial guiado por personas experimentadas que ejercen o han ejercido la Dirección y que han sido debidamente acreditadas para ello.

62 respuestas



Propuesta 5. Capacitar a la Dirección para establecer las líneas formativas necesarias para desarrollar el Proyecto Educativo y que éstas sean vinculantes para todo el profesorado.

62 respuestas

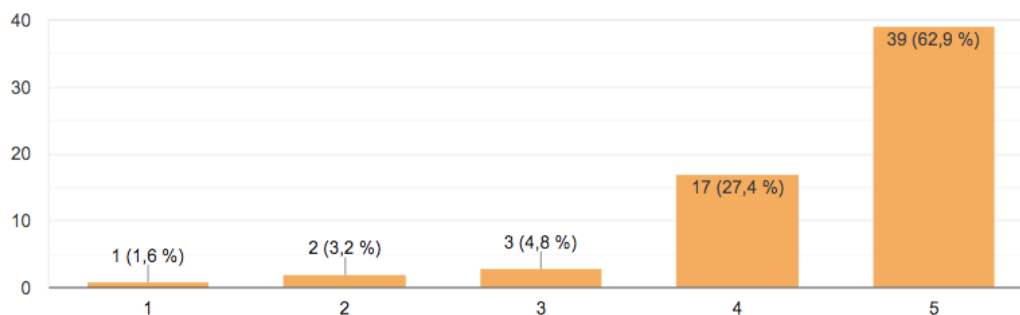




AUTONOMÍA DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS

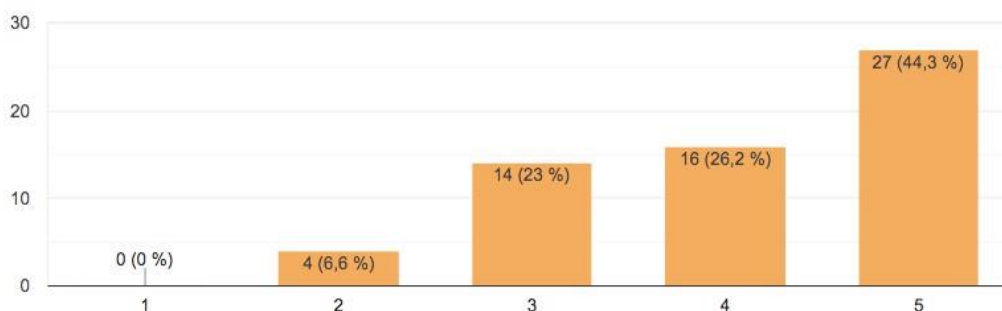
Propuesta 1. Favorecer la autonomía de la Dirección en la selección de perfiles concretos del profesorado para poder llevar a cabo el Proyecto Educativo del Centro.

62 respuestas



Propuesta 2. Incrementar la autonomía de la Dirección en la gestión económica de los recursos materiales y de los servicios complementarios.

61 respuestas

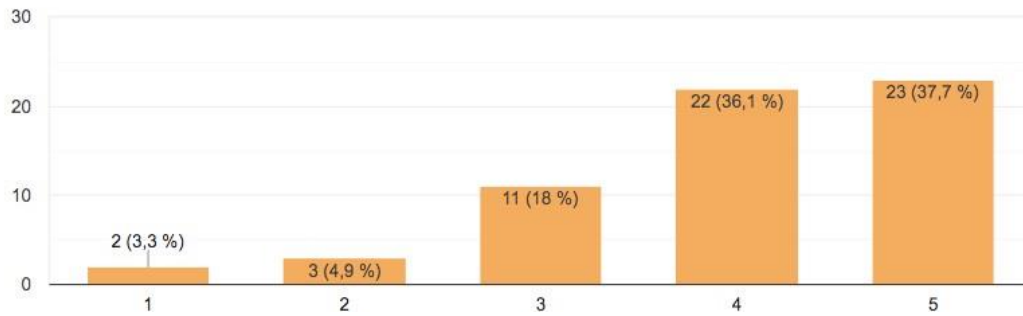




ACCESO A CRAGOS DIRECTIVOS

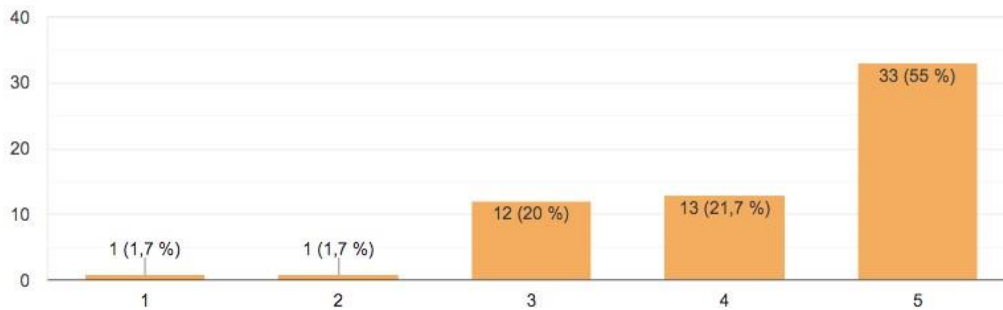
Propuesta 1. Acceder a la función directiva mediante un proceso profesionalizado de selección, estableciendo requisitos formativos y de evaluación del desempeño previo, valorando especialmente la idoneidad del proyecto de Dirección y del Equipo Directivo.

61 respuestas



Propuesta 2. Definir los perfiles profesionales de todos los miembros del Equipo Directivo teniendo en cuenta el nivel educativo y la tipología de centro. Contemplar en centros educativos la existencia de los cargos necesarios para atender a sus especialidades (tamaño, niveles educativos, ámbito geográfico). Establecer un marco de referencia general para la clasificación de los centros.

60 respuestas

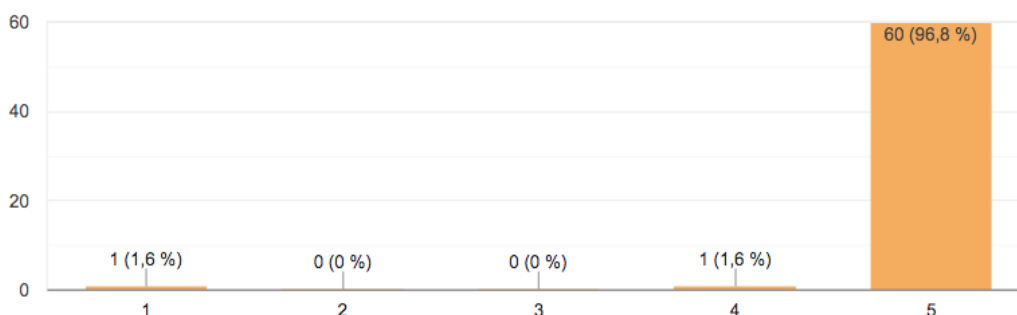




DESEMPEÑO DIARIO DE LAS FUNCIONES

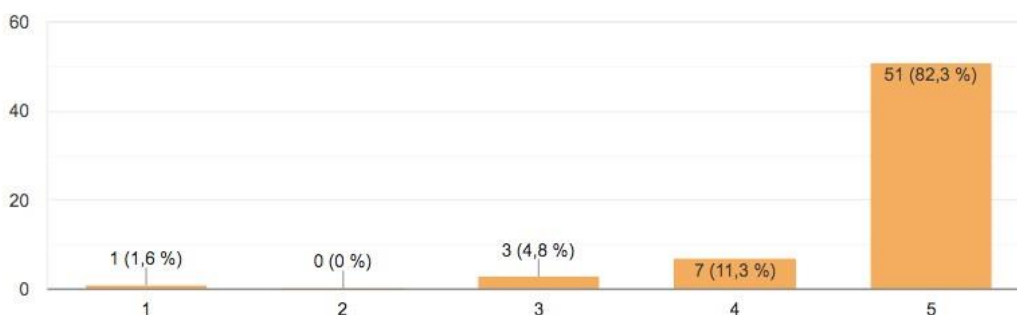
Propuesta 1. Reducir burocracia.

62 respuestas



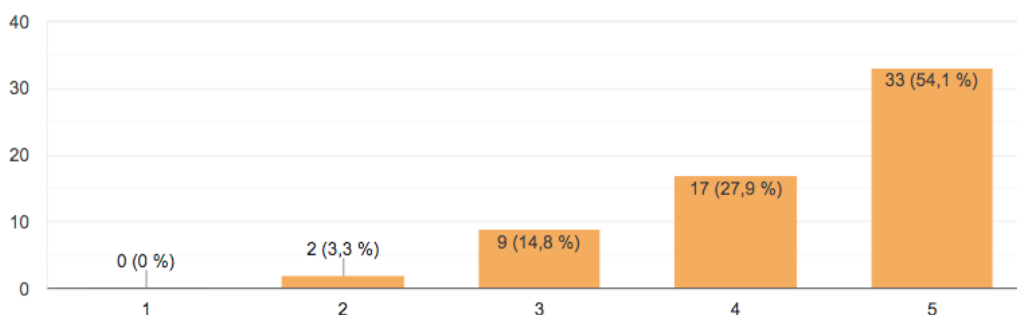
Propuesta 2. En los centros educativos existen funciones importantes para el desarrollo del día a día que no corresponde realizar a ningún sector de la Comunidad Educativa. Se precisa tener instrucciones claras y concretas para poder gestionar el centro educativo de forma efectiva y mejorar la convivencia.

62 respuestas



Propuesta 3. Aumentar la coordinación con Inspección Educativa.

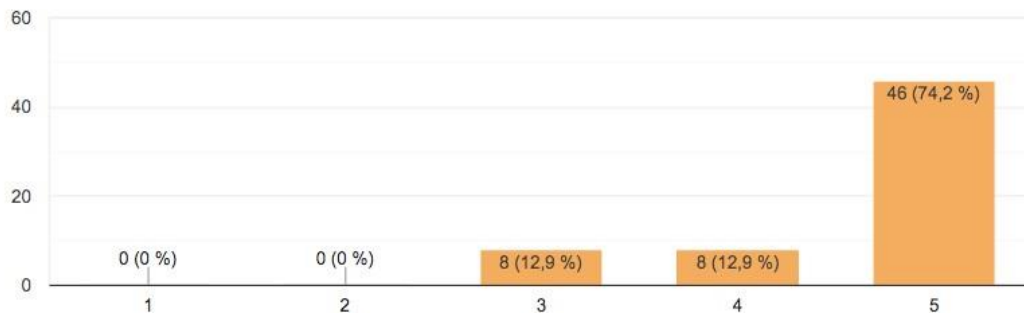
61 respuestas





Propuesta 4. Mejorar la comunicación con la Administración Educativa.

62 respuestas



RESULTADOS PREGUNTA ABIERTA

La pregunta abierta:

OTRAS PROPUESTAS QUE SE CONSIDEREN NECESARIAS PARA LA MEJORA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

Las propuestas de mejora que mayoritariamente se han hecho van dirigidas a:

- Remuneración económica.
- Reducción de horas lectivas.
- Formación: Crear encuentros, foros, recibir asesoramiento emocional, organizar jornadas de coordinación entre equipos directivos de centros con características similares, etc.
- Reconocer como puesto de difícil desempeño a Directores/as de zonas rurales.

CONCLUSIONES

Los datos nos indican claramente que la preocupación mayoritaria de los Equipos Directivos está en la excesiva burocratización, de ahí que se establezca como propuesta de mejora su reducción.

A su vez, y en un porcentaje también muy mayoritario, preocupa que en los centros educativos existan funciones importantes para el desarrollo del día a día que no corresponde realizar a ningún sector de la Comunidad Educativa, y que acaban asumiendo los Equipos Directivos. Se precisa tener unas instrucciones claras y concretas para poder gestionar el centro educativo de forma eficaz y mejorar así la convivencia.

También debemos destacar la necesidad que hay de mejorar la comunicación con la Administración. La falta de coordinación entre departamentos, la desinformación que los Equipos Directivos tienen en determinados momentos y la tardanza en recibir respuesta a situaciones urgentes, hace que se establezca una necesidad de crear vías de comunicación rápidas y efectivas entre Administración y Centro Educativo.



7.6. Anexo VI. Resultado del cuestionario de ADI Aragón

Propuestas de mejora para la función directiva. Análisis de respuestas formulario.

Introducción

Durante el mes de noviembre de 2022 se han recogido las respuestas al formulario elaborado por la Asociación de Directores de Primaria de Aragón y que ha sido adaptado en este caso para las Direcciones de Secundaria. Se han obtenido un total de 36 respuestas que supone aproximadamente un 42% de participación entre todos los asociados de ADI ARAGON.

Se trata de 14 propuestas y un par de preguntas abiertas para recoger otras medidas no planteadas en las preguntas de respuesta cerrada y una valoración sobre el calendario de actuaciones que se añade como documento adjunto. Las 14 propuestas se organizan en torno a cuatro bloques:

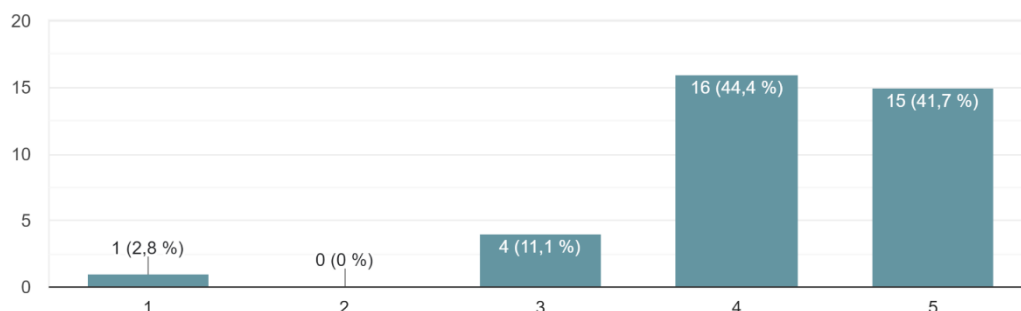
- Formación de los equipos directivos (1,4,5,6, 7 y 14)
- Autonomía de los equipos directivos (2 y 3)
- Acceso a cargos directivos (8 y 9)
- Desempeño de funciones directivas (10, 11, 12 y 13)

En dicha encuesta se proponía valorar en una escala de 1 a 5 cada uno de los planteamientos, siendo 1 una propuesta muy poco necesaria para mejorar nuestra función directiva, y el 5 una propuesta muy necesaria para mejorar nuestra función directiva.

Resultados

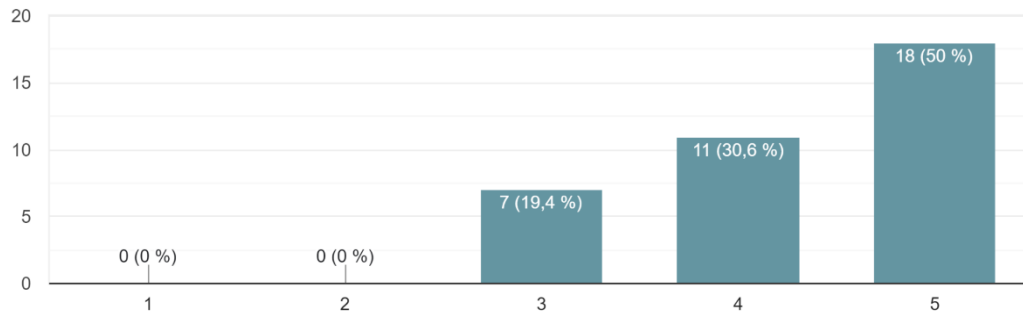
Propuesta 1. Acordar un marco de competencias profesionales para el desempeño de la Función Directiva basado en las cinco dimensiones recogidas en el [MARCO ESPAÑOL PARA LA BUENA DIRECCIÓN ESCOLAR](#):

- Metas e intervenciones estratégicas.
- Dirección, organización y funcionamiento del centro escolar.
- Liderazgo pedagógico.
- Gestión del clima institucional.
- Normas éticas y profesionales

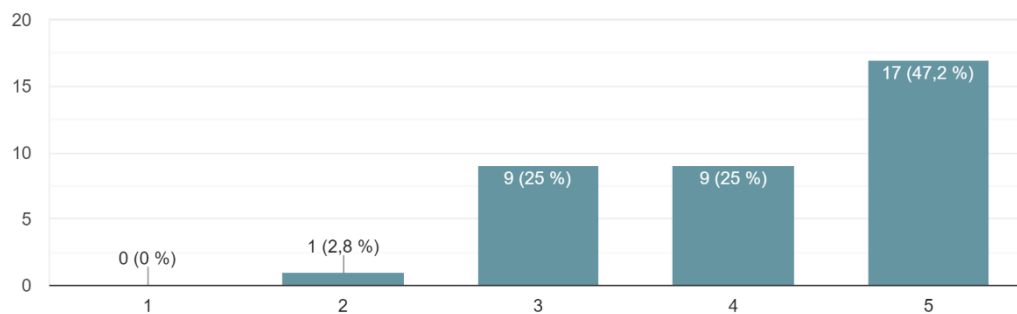




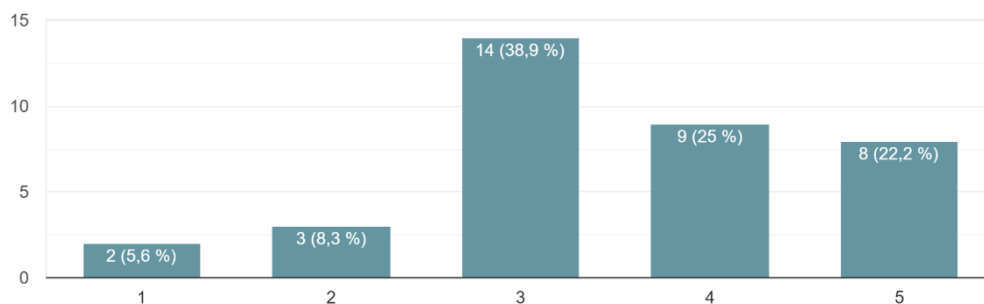
Propuesta 2. Favorecer la autonomía de la Dirección en la selección de perfiles concretos del profesorado para poder llevar a cabo el Proyecto Educativo del Centro.



Propuesta 3. Incrementar la autonomía de la Dirección en la gestión económica de los recursos materiales y de los servicios complementarios.

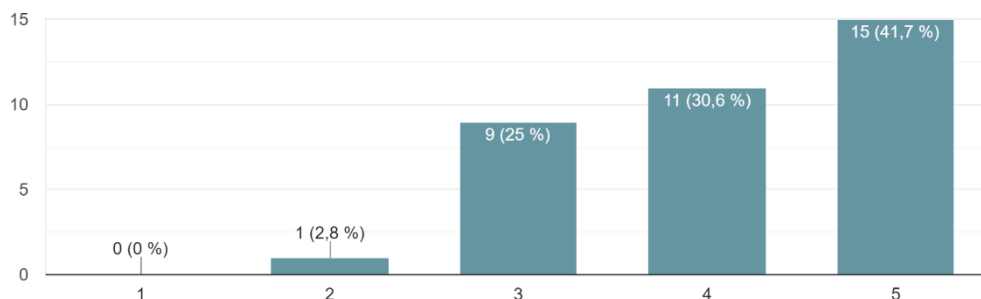


Propuesta 4. Revisar los contenidos de los planes de estudio de las titulaciones universitarias, tanto de Magisterio como las de cualquier otro grado que posibilite el acceso a la función docente no universitaria, para que incluyan los aspectos fundamentales referidos a la organización y gestión de un centro educativo.

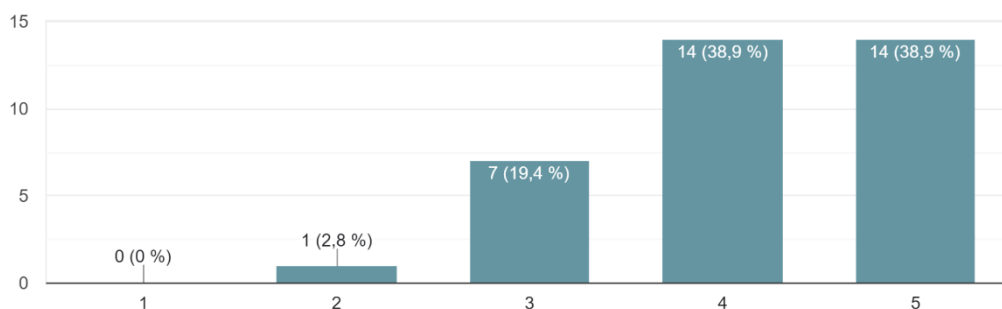




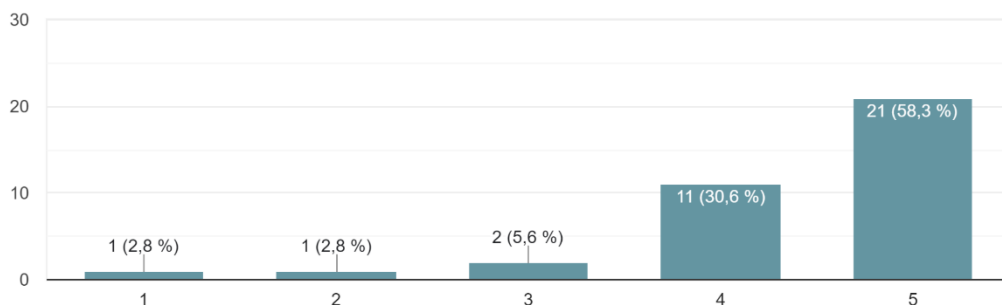
Propuesta 5. Establecer un programa de formación inicial, posterior a la selección, pero previo a la toma de decisiones, que asegure la adquisición de las competencias necesarias para poder acceder a la Dirección.



Propuesta 6. Establecer un periodo de tutorización inicial guiado por personas experimentadas que ejercen o han ejercido la Dirección y que han sido debidamente acreditadas para ello.

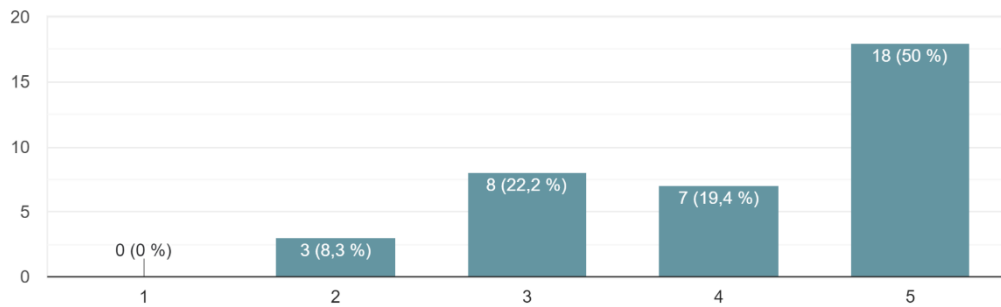


Propuesta 7. Capacitar a la Dirección para establecer las líneas formativas necesarias para desarrollar el Proyecto Educativo y que éstas sean vinculantes para todo el profesorado.

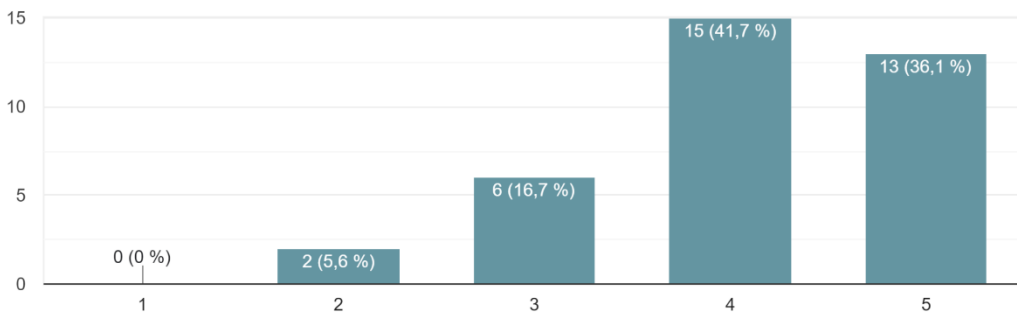




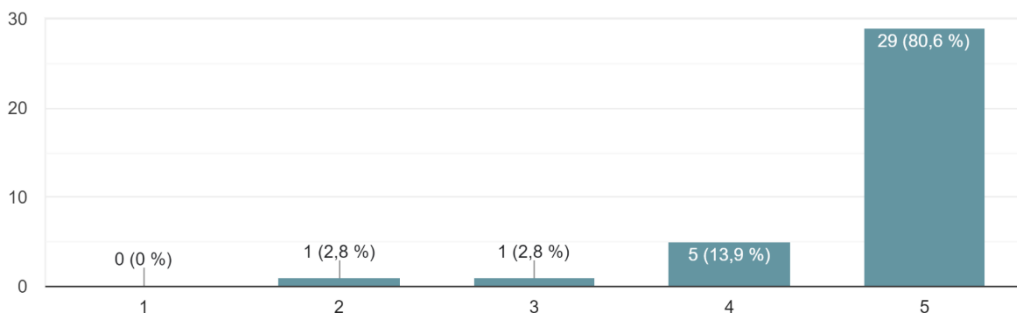
Propuesta 8. Acceder a la función directiva mediante un proceso profesionalizado de selección, estableciendo requisitos formativos y de evaluación del desempeño previo, valorando especialmente la idoneidad del proyecto de Dirección y del Equipo Directivo.



Propuesta 9. Definir los perfiles profesionales de todos los miembros del Equipo Directivo teniendo en cuenta el nivel educativo y la tipología de centro. Contemplar en centros educativos la existencia de los cargos necesarios para atender a sus especialidades (tamaño, niveles educativos, ámbito geográfico). Establecer un marco de referencia general para la clasificación de los centros.

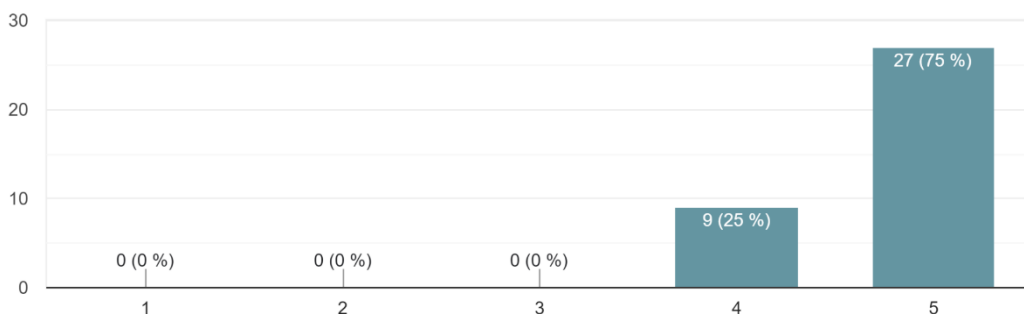


Propuesta 10. Reducir burocracia.

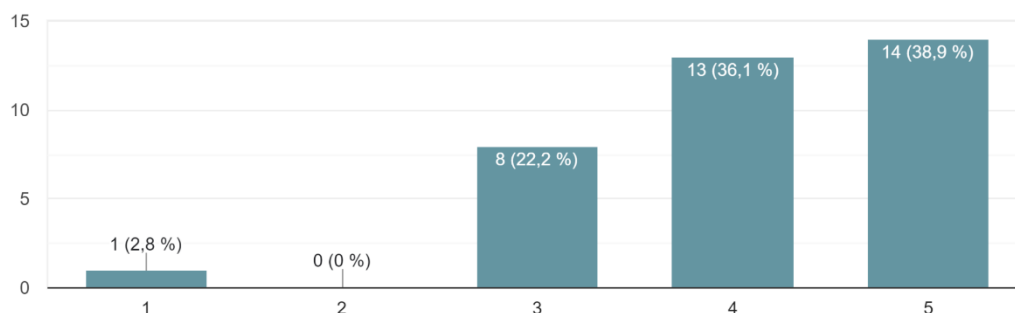




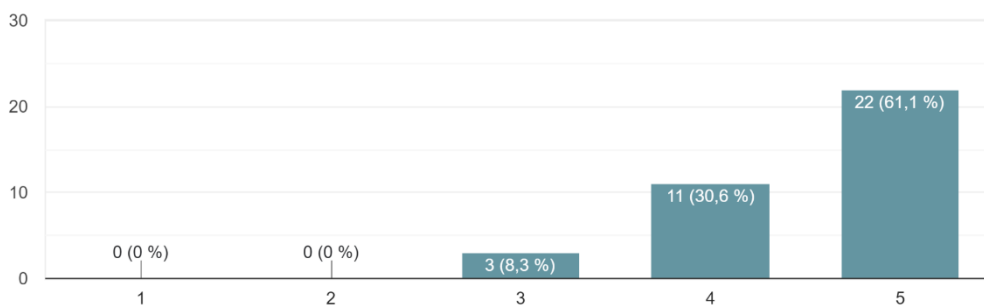
Propuesta 11. En los centros educativos existen funciones importantes para el desarrollo del día a día e importantes programas y proyectos que no corresponde realizar a ningún sector de la Comunidad Educativa, recayendo muchas veces la responsabilidad en docentes voluntarios. Se precisa tener instrucciones claras y concretas para poder gestionar el centro educativo de forma efectiva y mejorar la convivencia.



Propuesta 12. Aumentar la coordinación con Inspección Educativa.

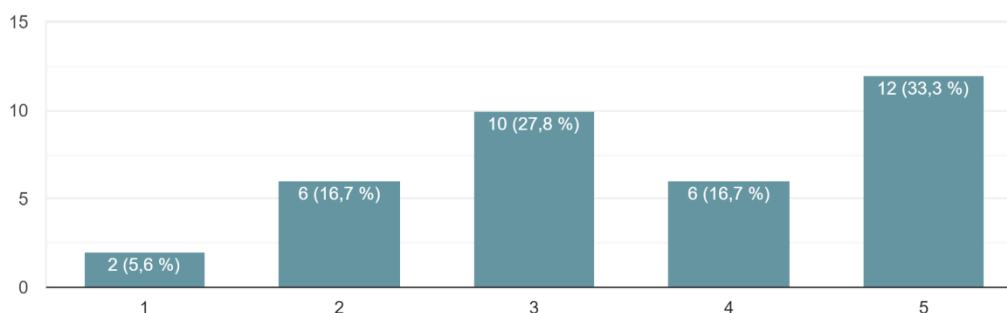


Propuesta 13. Mejorar la comunicación con la Administración Educativa creando una mesa permanente de diálogo con los equipos directivos escolares





Propuesta 14. Creación de un centro de formación específico para equipos directivos



Conclusiones

Se señalan en la siguiente tabla los principales datos estadísticos por preguntas:

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Promedio	4,22	4,30	4,16	3,5	4,11	4,13	4,38	4,11	4,08	4,72	4,75	4,08	4,52	3,55
Moda	4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
Mediana	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3

En general la primera conclusión que se puede extraer del cuestionario es que la mayor parte de las propuestas, salvo las que hacen referencia a la formación específica de los equipos directivos han recibido puntuaciones muy altas, por lo que serían propuestas bien recibidas por las direcciones de los centros. Quizás sea un indicador del malestar sentido en los equipos ante la escasez de recursos con los que contamos para afrontar nuestra inmensa tarea.

Tal y como se puede comprobar las preguntas que han obtenido las máximas puntuaciones y que más se repiten son la número 11: En los centros educativos **existen funciones importantes para el desarrollo del día a día e importantes programas y proyectos que no corresponde realizar a ningún sector de la Comunidad Educativa, recayendo muchas veces la responsabilidad en docentes voluntarios. Se precisa tener instrucciones claras y concretas para poder gestionar el centro educativo de forma efectiva y mejorar la convivencia.** La número 10: **Reducir burocracia.** Y la número 13: **Mejorar la comunicación con la Administración Educativa creando una mesa permanente de diálogo con los equipos directivos escolares.**

En el otro extremo las preguntas que han obtenido las mínimas puntuaciones y menos se repiten son la número 4: **Revisar los contenidos de los planes de estudio** de las titulaciones universitarias, tanto de Magisterio como las de cualquier otro grado que posibilite el acceso a la función docente no universitaria, para que incluyan los aspectos fundamentales referidos a la organización y gestión de un centro educativo. Y la número 14: **Creación de un centro de formación específico para equipos directivos.**



Otras propuestas que se consideren necesarias para la mejora de la función directiva

Se han recogido en las dos últimas preguntas de respuesta abierta del cuestionario y se pueden agrupar en varias categorías:

- Mejora en las **condiciones económicas** de los equipos directivos.
- Mejora en las **instrucciones concretas de desarrollo normativo, programas educativos y actuaciones a realizar** que se acompañen al devenir de los centros educativos. Para ello se ha realizado un [CALENDARIO DE ACTUACIONES de los equipos directivos](#) que trata de reflejar las principales actuaciones que se desarrollan normalmente en un centro educativo y que dependen de la dirección de los centros, así como la acumulación de tareas en dos momentos críticos como son el inicio y el cierre del curso escolar, muchas veces prolongando el horario de trabajo más allá de nuestro horario DOC: incluyendo fines de semana y periodos vacacionales, jornadas interminables que ni se reconocen ni se remuneran
- Mejora en las condiciones laborales en cuanto a la **reducción horaria** de los cargos directivos y el **cumplimiento de la jornada laboral** (ya citado en el punto anterior).
- Mejora en asignación de **recursos humanos y financieros** asignados a los centros.
- Mejora de la **relación con la administración** sobre todo a través de **inspección** educativa y mejora en la **asesoría jurídica** de los centros.
- Mejora en algunos **contenidos formativos sobre elaboración de documentación**.