

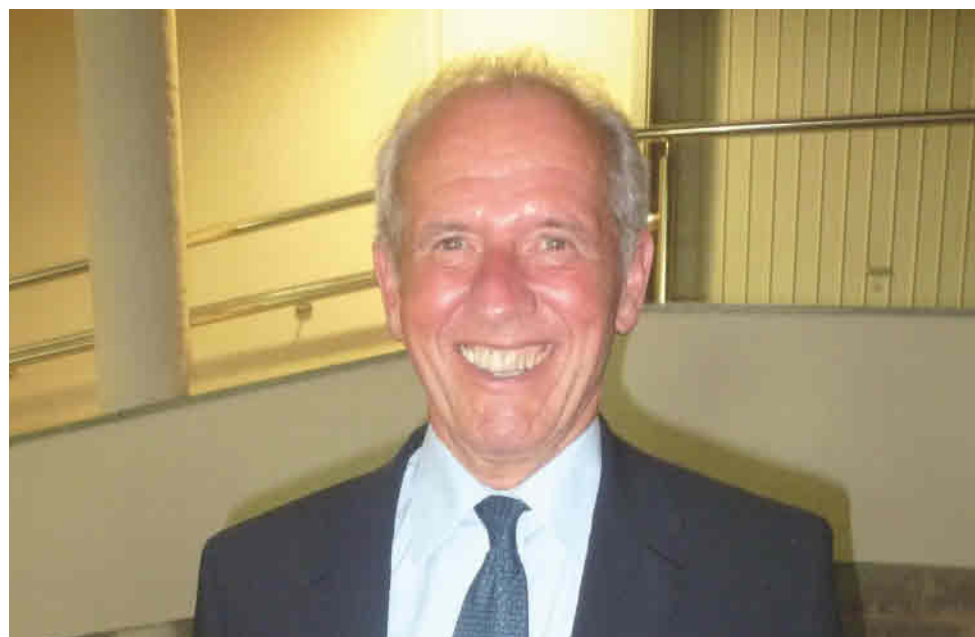
“El director influye en los resultados, tanto directa como indirectamente”

Christopher Day es catedrático de Educación y profesor emérito de la Universidad de Nottingham en el Reino Unido. Es codirector del Centro de Investigación Teacher and Leadership. Ha sido profesor adjunto en la Universidad de Hong Kong y profesor visitante en la Universidad In Holland de los Países Bajos. Doctor Honoris

Causa por la Universidad de Linköping (Suecia), miembro de la Junta Directiva del International Council on Education Teachers (ICET), editor de la revista *Teachers and Teaching: Theory and Practice* y coeditor de la *Educational Action Research*.

Ha participado en numerosos proyectos internacionales de investi-

gación y publicado trabajos sobre calidad del profesorado, liderazgo escolar, mejora y eficacia, y más específicamente sobre cómo las escuelas, las redes escolares y las universidades pueden ofrecer una gestión y un apoyo eficaz al desarrollo profesional de los docentes. En el II Congreso Internacional de la Red Iberoamericana de Investigación sobre la Calidad de la Educación Superior (RIAICES), celebrado en Porto Alegre (Brasil) el pasado 22 de marzo, dos miembros de la Junta Directiva del Fórum Europeo de Administradores de la Educación de Asturias (FEAEA), Emilio Álvarez Arregui y Alejandro Rodríguez Martín, concertaron una reunión con Christopher Day para recoger su opinión sobre distintas cuestiones que afectan a la calidad y a la mejora de la educación.



ENTREVISTA A CHRISTOPHER DAY



OGE En un contexto sociopolítico y económico tan complejo como el actual, ¿hacia dónde se deben orientar las políticas educativas?

C. D. Los contextos sociopolíticos y económicos de cada país son diferentes al igual que sus prioridades políticas. Sin embargo, en la retórica de la mayoría de los gobiernos se da prioridad a la educación presentándola como un mecanismo de igualdad de oportunidades donde se prepara a los estudiantes para ser buenos ciudadanos y cualificarlos para el mundo del trabajo.

Sin embargo, la realidad que se detecta para un número significativo de estudiantes, en particular para aquellos con hogares más desfavorecidos, es que o bien

reciben una educación básica mínima o bien perciben que la educación que se les está proporcionando no se adecúa a sus necesidades. Por lo tanto, hay desajustes entre las demandas y las iniciativas que se promueven para garantizar una educación de calidad y una justicia social de ahí que deban articularse medidas para eliminar las carencias que se detectan.

A este respecto se hace necesario preguntarse qué es lo que ha cambiado y mejorado para estos estudiantes en los últimos 30 años. En mi opinión, aunque los gobiernos utilizan pruebas externas para medir el éxito en rendimiento de los estudiantes, por ejemplo, a través de PISA, PERLS, TIMMS, su visión es reduccionista ya que sólo cuentan una parte de la realidad educativa dado y no someten a

discusión si educamos bien o no a nuestros estudiantes.

Los indicadores del éxito que están tomando como referencia los gobiernos para mejorar la calidad de la educación así como para proporcionar un mayor y mejor acceso a la misma en todos los niveles educativos deben ampliarse incorporando otras dimensiones de análisis vinculadas al interés que muestran los diferentes países hacia la profesión docente apareciendo así muchas más preguntas que deben responderse. Por ejemplo ¿Cuáles son los requisitos necesarios para acceder a la formación inicial del profesorado? ¿Estamos atrayendo a los mejores estudiantes? ¿Cuáles son los niveles salariales? ¿Cuáles son los recursos disponibles para el profesorado en los centros educativos? ¿Cuáles son las condiciones en las que enseñan (aulas masificadas, estudiantes con mayor o menor apoyo familiar)? ¿Cuál es la calidad de los programas de formación de acceso a la función docente? ¿Cuál es el modelo de formación permanente del profesorado? ¿Existe una colaboración activa entre las universidades y las escuelas? o ¿Cuál es la calidad del liderazgo en las escuelas?

OGE Sobre este último aspecto, el liderazgo, y dado que en sus últimas publicaciones viene comentando que es un factor relevante para mejorar la calidad educativa, ¿qué consejos daría a los administradores de lo educativo para mejorar sus escuelas?

C. D. Sí, por supuesto, mi propia investigación y la de colegas de todo el mundo sobre el liderazgo en las escuelas han demostrado inequívocamente que el director puede tener efectos tanto negativos como positivos en los resultados de los estudiantes, tanto directa como indirectamente. Por tanto se hace necesario capacitar y apoyar a aquellos profesionales que deseen asumir roles de liderazgo en todos los niveles educativos. Así, nos hemos encontrado que los directores que tienen éxito marcan una diferencia positiva a través de lo que hacen (sus estrategias y acciones) y de lo que son (sus actitudes, atributos y cualidades) pero también porque son capaces de diagnosticar necesidades complejas, reestructurar y reculturar sus centros educativos.

Estos directores generan en sus instituciones espacios de trabajo y de relación con culturas externas e internas porque son conscientes que sin una política institucional orientada hacia el aprendizaje no hay esperanza de éxito. Para conseguir sus propósitos trabajan en estrecha colaboración con su personal de tal forma que generan fuertes relaciones interpersonales entre los miembros de sus organizaciones y valoran el logro de todos los estudiantes y de su personal pasando más tiempo en los pasillos y en las aulas que en su oficina, ejerciendo un liderazgo pedagógico transformacional. También hemos detectado que estas personas son persistentes en sus esfuerzos por mejorar, confían en sus colegas, distribuyen liderazgo, se quedan en sus centros durante al menos cinco años y se apasionan con su propio aprendizaje y el de los otros. Tampoco tienen miedo a tomar decisiones difíciles sobre lo que es, y lo que no es una educación y un aprendizaje de calidad. Por supuesto, hay muchos otros detalles que se podrían comentar pero quizás lo más importante es que los directores que tienen éxito despliegan iniciativas con proyección en el tiempo donde combinan distintas estrategias de mejora y se esfuerzan en generar un contexto sensible al cambio.

OGE En sus últimas investigaciones destaca ocho dimensiones clave para el ejercicio de un liderazgo efectivo que pueden aplicarse en cualquier sistema educativo. ¿En el momento actual deberíamos priorizar alguna de ellas?

C. D. Como acabo de comentar, no es la adopción de una única estrategia la que va a proporcionar el éxito en una institución o que se deba priorizar una sobre otra. En la investigación que realizamos entre los 16 países que son miembros del "International Successful School Principals Project (ISSPP)" se constata la importancia de realizar un diagnóstico lo más preciso posible sobre los recursos humanos disponibles, las necesidades organizativas, el entorno de trabajo y el logro de la escuela al que acompaña una combinación de estrategias que determinarán la calidad del liderazgo en un centro educativo y los resultados que se obtienen. También nos hemos encontrado que en la primera fase de su liderazgo, los directores se centran más en asegurar que la visión y los valores sean compartidos por el personal y la comunidad difundiendo una política institucional clara sobre el comportamiento que deben adoptar los estudiantes y gene-

rando un contexto educativo propicio para el desarrollo de unos procesos de enseñanza-aprendizaje entendibles y aceptados por los agentes educativos implicados. Cuando se dan estas circunstancias los profesores disponen en sus aulas de referentes básicos para identificar las necesidades particulares de cada estudiante y pueden realizar un seguimiento de los progresos.

OGE Si estas medidas son positivas, ¿en qué medida puede ayudar a los directores y a los docentes ese liderazgo pedagógico transformacional a reestructurar y reculturizar los centros educativos?

C. D. En mi opinión, la teoría del liderazgo educativo debe informar a la práctica y viceversa. El problema está relacionado con las actitudes que se adopten sobre lo que es valioso en la teoría y lo que es valioso en la práctica. Por tanto es importante que los especialistas de las universidades y los políticos asuman su parte de responsabilidad. Los primeros para que no se devalúe la importancia de la teoría en la práctica profesional del profesorado y los segundos para que valoren previamente la capacidad de los sistemas educativos para poner en marcha las iniciativas que promueven.

INICIATIVAS PARA TENER ÉXITO

OGE ¿Podría indicarnos iniciativas para ayudar a los administradores y a los profesores para tener éxito en sus centros?

C. D. Bueno, aparte de los cambios que se deben incorporar en el propio sistema educativo se hace necesario que las universidades modifiquen la naturaleza y los sistemas de relaciones que establecen con los centros educativos. Debemos estar más cerca de ellos; debemos permitir que sus proyectos orienten nuestra investigación; debemos animarlos a investigar su propia práctica, tal vez con nuestra ayuda; tenemos que aprender a cruzar las fronteras; tenemos que aprender a hablar con el profesorado y con los equipos directivos. Debemos cambiar nuestras propias identidades profesionales y pedir a los demás que también lo hagan.

La nueva perspectiva debe centrarse en la realidad de los centros educativos y tener presentes las últimas investigaciones sobre el liderazgo de éxito. Los administradores y el profesorado no pueden reestructurar y reculturizar los centros por su cuenta, necesitan aliados pero estos aliados deben ser de confianza. Por tanto, nuestro trabajo es construir espacios de encuentro y reforzar nuestra credibilidad no sólo con palabras y buenas intenciones sino a través de una interacción comprometida y sostenida con los centros educativos. En particular, tenemos que centrar y potenciar nuestro trabajo en la preparación, la capacitación y el desarrollo continuo de los líderes de nuestros centros, ya que son ellos los que tienen un mayor potencial para inducir el cambio y orientar los procesos hacia la mejora.

La **experiencia** no conduce necesariamente a un **aumento de la competencia profesional** dado que la **práctica no conduce necesariamente a la perfección** y no siempre **aprendemos de nuestros errores**

Actualmente todos deberíamos reconocer que las políticas educativas se llevan a cabo con una escala de tiempo más corta que la investigación educativa, lo que modifica la perspectiva de análisis. Además, la investigación educativa se apoya en un procedimiento metodológico mucho más riguroso que el utilizado por los políticos, que en el mejor de los casos, se basan en evidencias situacionales puntuales y en el peor de los casos, orientan sus decisiones desde posiciones ideológicas y/o desde sus intereses. Este planteamiento no es una crítica sino una afirmación de la realidad que yo y otros colegas hemos experimentado. Por lo tanto, los responsables políticos, los profesionales, los investigadores universitarios y los formadores de docentes tienen que hacer un esfuerzo sostenido para entender mejor las posiciones de los demás si la intención es trabajar juntos en la mejora de la calidad y para proporcionar oportunidades socioeducativas a cada estudiante. Ya sé que el cambio no es fácil. Sin embargo, debemos cambiar y los gobiernos deben tomar la iniciativa ya que tienen el poder de decisión.

OGE De sus palabras se desprende la importancia de generar confianza y también, en otros foros, ha destacado el valor de la pasión por enseñar y de la resiliencia. ¿Qué podemos hacer para despertar estas emociones en los profesores con experiencia y en los que están empezando?

C. D. Esta es otra cuestión importante para los formadores del profesorado, responsables políticos y directores porque un profesorado de calidad y la calidad de su enseñanza están en el centro de los esfuerzos de mejora de la escuela. Las preguntas

que me surgen son ¿cómo garantizar que el nuevo profesorado sea ambicioso para elevar la calidad de su enseñanza y los logros de los estudiantes, así como tener la confianza, las competencias y el compromiso para hacerlo? ¿Cómo pueden las universidades contribuir a ello a través del plan de estudios en términos de su contenido y los procesos?...

Con relación a estas cuestiones, si algo parece evidente es que tenemos que preparar a los estudiantes en las facultades de educación para que puedan afrontar las dificultades que se van a encontrar en la práctica educativa (estudiantes desmotivados, instituciones educativas dirigidas por líderes que no les proporcionan apoyo, con recursos limitados...) preparándolos para aprender a lo largo de toda la vida y no tener miedo al cambio.

En los planes de estudio de formación del profesorado se olvida frecuentemente la importancia del autoestudio y la gestión del clima emocional del aula porque no se valoran suficientemente las dinámicas de interacción que se producen en el aula. También se olvida que el profesor suele ser vulnerable a la crítica de los estudiantes, de las familias, de los medios de comunicación y de los servicios de inspección. Por todo ello, el profesorado debería aprender a desarrollar la capacidad de resiliencia y los líderes escolares deben orientar su esfuerzo en esta línea.

El objetivo final de los planes de estudio debería orientarse a formar docentes que conozcan su materia, a los estudiantes, a los contextos socioeducativos en los que van desarrollar su tarea, que tengan altas expectativas de éxito de sí mismos y en sus

estudiantes y que estén comprometidos con la escuela. A esto muchos autores lo denominan "la retención de la calidad" y para hacerlo posible se requiere un liderazgo escolar eficaz, sobre todo por parte de los directores.

En cuanto a los profesores con más experiencia cada vez tenemos más claro, porque así lo avalan las investigaciones, que la experiencia no conduce necesariamente a un aumento de la competencia profesional dado que la práctica no conduce necesariamente a la perfección y no siempre aprendemos de nuestros errores.

OGE ¿Podría profundizar un poco más sobre los resultados de esas investigaciones?

C. D. Hemos encontrado en investigaciones longitudinales, de más de cinco años, utilizando metodologías mixtas, que el compromiso de los profesores con más experiencia está más deteriorado que el del profesorado novel. Esta constatación no supone una sorpresa ya que estos profesionales han tenido que utilizar sus reservas de capacidad de recuperación durante un período mucho más largo de tiempo y en aquellos casos donde ha habido poca o ninguna ayuda de los compañeros o el director, estos reservorios se han podido secar. Por otra parte, el proceso de envejecimiento ha empezado a pasar factura y es probable que sus vidas personales, familiares y profesionales se hayan vuelto más exigentes.

Por lo tanto, es tan importante para los líderes escolares el prestar atención a la motivación profesional como asumir compromisos con las necesidades de estos colegas. En este punto es importante destacar que cuando los docentes se van acercando a su jubilación la escuela debería presentarlos como ejemplo y actuar como mentores de otros docentes. Los profesores con mayor experiencia deben ser los más apasionados de todo el profesorado de la escuela.

OGE ¿Qué podemos aprender de la experiencia educativa del Reino Unido en las últimas décadas?

C. D. Podemos aprender cosas buenas y cosas malas. La historia reciente de la educación inglesa está llena de propuestas

CONSTRUIR IDENTIDAD PROFESIONAL EN LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS

OGE: Y desde la Universidad, ¿qué iniciativas podemos emprender para construir una identidad profesional sólida en los futuros docentes?

C. D. En primer lugar, el profesorado que trabaja en las universidades tiene que construir o reconstruir su propia identidad. Por ejemplo, debe reflexionar sobre cuestiones como: ¿son académicos alejados de la práctica?, ¿son expertos en su disciplina en lugar de pedagogos?, ¿cuál es su visión?, ¿cuáles son sus valores?, ¿cuáles son sus creencias sobre la enseñanza y el aprendizaje?, ¿qué clase de formadores quieren ser?, ¿qué tipo de educadores son?, ¿qué grado de eficacia tienen?, ¿dónde están la evidencias?, etc.

En segundo lugar, el profesorado tiene que tratar de asegurarse que sus estudiantes también tengan claros sus valores educativos y humanos, saben quienes son, saben lo que saben y saben que no sólo quieren ser profesores, pero sí saben cómo pueden progresar. Ellos tendrán que acceder a lo que yo llamo "prejuicios propios de la experiencia", por lo que tendrán que asegurarse de que sus estudiantes tengan experiencias prácticas en diferentes tipos de escuelas y en distintas realidades culturales. Necesitan aprender a ser resilientes; establecer relaciones entre teoría y práctica; enseñarles metodologías para trabajar en el aula; dotarles de habilidades de gestión y hacerlos competentes en cómo diagnosticar las necesidades del alumnado, cómo medir el progreso de diferentes

maneras, cómo involucrar a los alumnos en su propio aprendizaje y cómo comunicarse con las familias y autoridades externas.

Los futuros profesores tendrán que estar imbuidos de un claro sentido de equidad y entender la responsabilidad moral de proporcionar una educación de calidad. Ser ambiciosos con ellos mismos y con su alumnado, sean cuales sean sus circunstancias. También tienen que entender que su viaje como profesor será largo y que el camino no será siempre recto por lo que tendrán que tener esperanza y saber cómo mantenerla.



innovadoras, éstas han sido impulsadas principalmente por el Gobierno Central con el fin de elevar los estándares académicos. Se podría escribir el capítulo de un libro únicamente con las iniciativas que se han planteado en los últimos años. Sin embargo, me voy a referir a la formación del profesorado ya que actualmente disponemos de un modelo de aprendizaje donde la mayoría de los estudiantes realizan un año de postgrado para certificar su formación como docente. En este curso académico un 75% del tiempo se dedica a las prácticas en centros educativos con mentores y tutores de la universidad. Por lo tanto, las univer-

sidades se han visto obligadas a establecer relaciones más estrechas con los centros, y la mayoría de los estudiantes, futuros docentes de nuestro país, salen de las universidades con una importante experiencia práctica. Las universidades son responsables de la concesión del título PGCE (Postgraduate Certificate of Education) y el Secretario de Estado de la calificación de la enseñanza. Los profesores no se convierten formalmente en profesionales cualificados hasta que completan con éxito su primer año de la enseñanza (inducción). Pueden realizar esta práctica (a modo de empleo) cuando lo deseen y son seleccionados

por el propio centro educativo. Durante el primer año su calendario lectivo está reducido, lo que les proporciona tiempo para reflexionar/evaluar su trabajo con la ayuda de colegas más experimentados.

En cuanto a los centros educativos, tienen autonomía e independencia financiera y rinden cuentas a través de tres procedimientos. En primer lugar, son inspeccionados por una agencia independiente del Gobierno cada 3 o 4 años donde se les otorga una calificación y se emite un informe público. El segundo procedimiento consiste en publicar los resultados



Christopher Day, con Emilio Álvarez Arregui y Alejandro Rodríguez Martín

de sus alumnos en distintas pruebas (11 años, 15 años y 17 años). Por último, existe un seguimiento anual denominado "gestión del rendimiento" que consiste en una entrevista en las que se abordan las reflexiones sobre la práctica de cada docente y, además, se tiene en cuenta la evaluación del progreso de su alumnado. Estos procedimientos ilustran los esfuerzos del Gobierno y de la propia escuela para elevar los estándares de rendimiento.

Atendiendo a estas cuestiones podría deducirse que ser profesor en los centros educativos ingleses es un trabajo muy exigente. El nivel de salario, sin embargo, se

considera aceptable aunque el profesorado informa que su moral es baja en muchas de las encuestas realizadas. Los críticos hacen hincapié en que se dedica demasiado tiempo a preparar el examen y queda poco tiempo para desarrollar la creatividad. Algunos sugieren (aunque yo no soy uno de ellos) que la enseñanza es muy técnica y la autonomía docente se ha erosionado.

Las innovaciones en materia de liderazgo pedagógico se han visto respaldadas con la creación del "National College for School Leadership (NCSL)" donde participé activamente. Esta institución tiene la responsabilidad de asegurar que todos los

líderes de los centros educativos cuentan con oportunidades de capacitación y desarrollo. Algunas de sus iniciativas son acreditadas por universidades equiparándolas a los Másteres y están relacionadas con los contextos en los que trabajan los directores, los directores adjuntos, los jefes de estudios, los auxiliares, los coordinadores, los jefes de departamento, etc. Estas líneas de formación se complementan con investigaciones internacionales sobre el liderazgo de éxito.

Por último, quiero destacar una práctica que se viene aplicando en las escuelas inglesas para la creación de Líderes nacionales de la Educación (NLE) y los Líderes locales de la Educación (Lles). En esta iniciativa, los líderes seleccionados deben acreditar que su escuela tiene éxito y una vez que esto ha sido constatado, asesorarán durante varias semanas a otros centros para ayudarles a mejorar. A mí me parece que el apoyo a este tipo de iniciativas, si se mantienen en el tiempo, pueden ayudar a los centros educativos a tener más éxito y mejorar la calidad de la educación de los futuros ciudadanos de nuestros países.

OGE Muchas gracias por su tiempo y por compartir con OGE sus reflexiones sobre la importancia del liderazgo en la calidad educativa. **OGE**

Emilio Álvarez Arregui
Presidente del FEAEA

Alejandro Rodríguez Martín
Tesorero del FEAEA

Estamos de su parte

ESCUELA

Wolters Kluwer Educación España

70 años de publicación ininterrumpida nos ha convertido en un observador privilegiado y un referente en España para el profesional de la educación.

INCLUYE:

- 39 ejemplares del periódico.
- 3 revistas del monográfico Monográficos Escuela.
- 4 suplementos anuales de Salud Laboral.
- 9 números (mensual de octubre a junio) del coleccionable Comunidades de Aprendizaje.
- Servicio de **consultas profesionales educativas**.
- Acceso a www.periodicoescuela.es

- Opiniones de las primeras firmas de la educación.
- Información educativa actualizada de ámbito nacional y autonómico.
- Experiencias escolares.

Todo ello a través de sus **diferentes secciones:** opinión, experiencias, internacional, foro, legislación, consultas, cultura, tecnología...

PÍDALO LLAMANDO AL 902 250 500 O EN LA TIENDA ON LINE
tienda.wkeducacion.es