



Rota, Abril 2023

# XXIII Jornadas Regionales de Directores/as de instituto "Una dirección competente para la escuela del futuro"

**clave**  
DIRECCIÓN

## Proyecto CLAVE: La direCción escoLAR como Valor de calidad Educativa

PIV-030/22

Marco teórico

Metodología

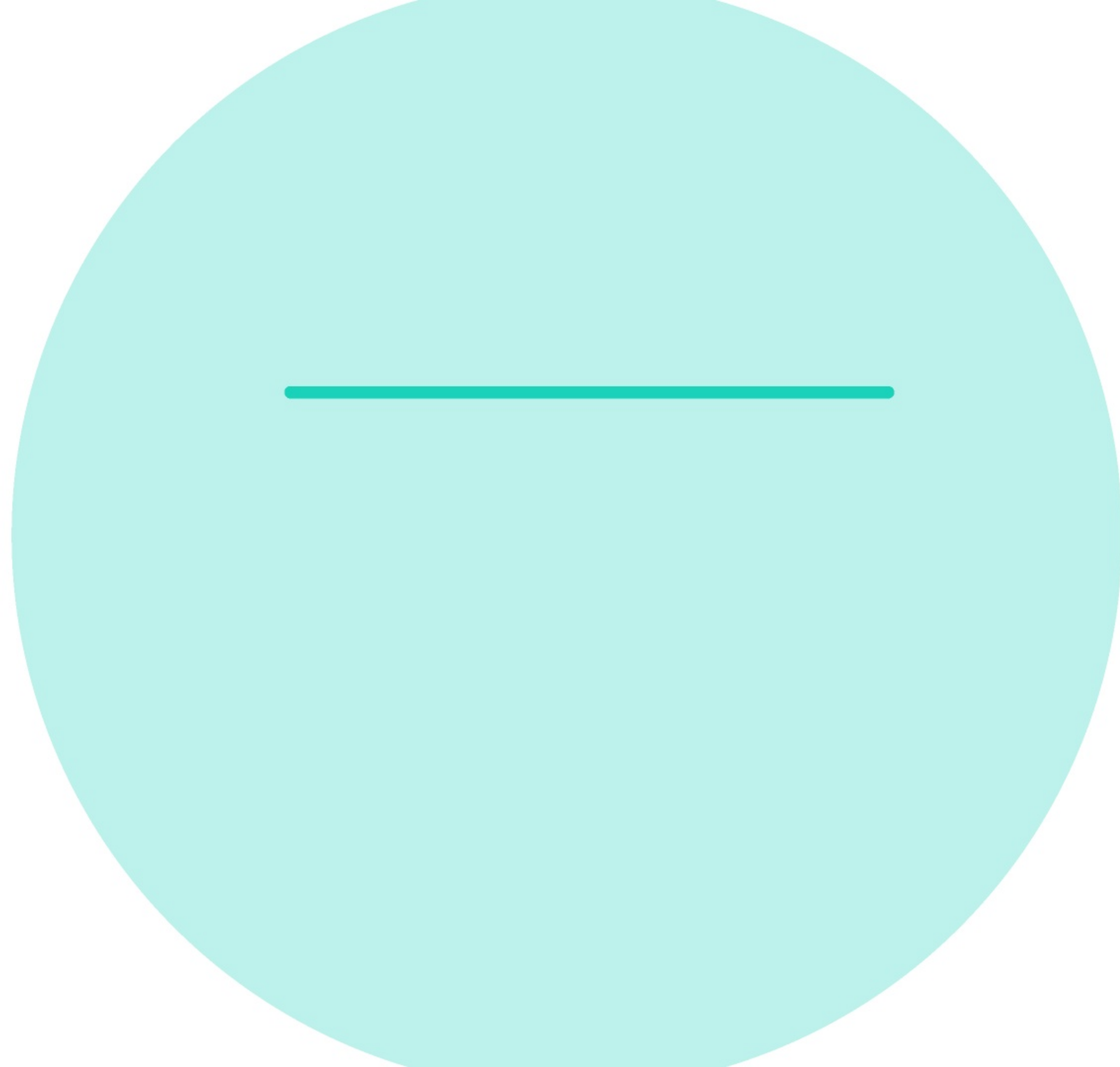
Resultados



**Coordinación:** Andrés Luis Martín Esteban  
Director IES García Lorca de Algeciras

Francisco Javier Gil Espinosa  
javiergil@uma.es  
Universidad de Málaga





*Todo lo que es podría  
ser de otra manera*

Victoria Camps (2016)

---



“La dirección de los centros educativos se identifica como **factor clave** para la **calidad** del sistema educativo” (Ley 3/2020, art. 131)

---

*debiendo conjugar*

la responsabilidad institucional de la gestión del centro como **organización**

la gestión **administrativa**

la gestión de **recursos**

el liderazgo y dinamización **pedagógica**



La complejidad de los objetivos de la función directiva ... sin embargo, en España, **no se dispone** de la suficiente **autonomía**, ni de los **tiempos** y ni **recursos** necesarios (Oria, 2009)

---



El **carácter híbrido o dual** de la dirección escolar en España, repercute en una **mayor complejidad** para el desempeño del cargo (Bolívar, 2019)

---



La evolución ha conllevado un **aumento de competencias**, deberes y capacidades que se exigen a la dirección escolar, provocando una carga de trabajo y exigencias sobre las que **no habrían sido preparados** (Collado, 2016)

---



La realidad de **proyectos pedagógicos** propios, de direcciones escolares promotoras del cambio y la generalización de procesos de revisión interna **es más una ilusión que una realidad generalizada** (Gairín, 2020)

---



# Dimensiones temáticas

---



# Dimensiones temáticas

---

**Importancia** de la dirección escolar. Rol en el **éxito** y **calidad** educativa



# Dimensiones temáticas

---

**Importancia** de la dirección escolar. Rol en el **éxito** y **calidad** educativa

**Dificultades** en la dirección escolar



# Dimensiones temáticas

---

**Importancia** de la dirección escolar. Rol en el **éxito** y **calidad** educativa

**Dificultades** en la dirección escolar

Gestión de la dirección escolar en tiempos de la **COVID-19**



# Dimensiones temáticas

---

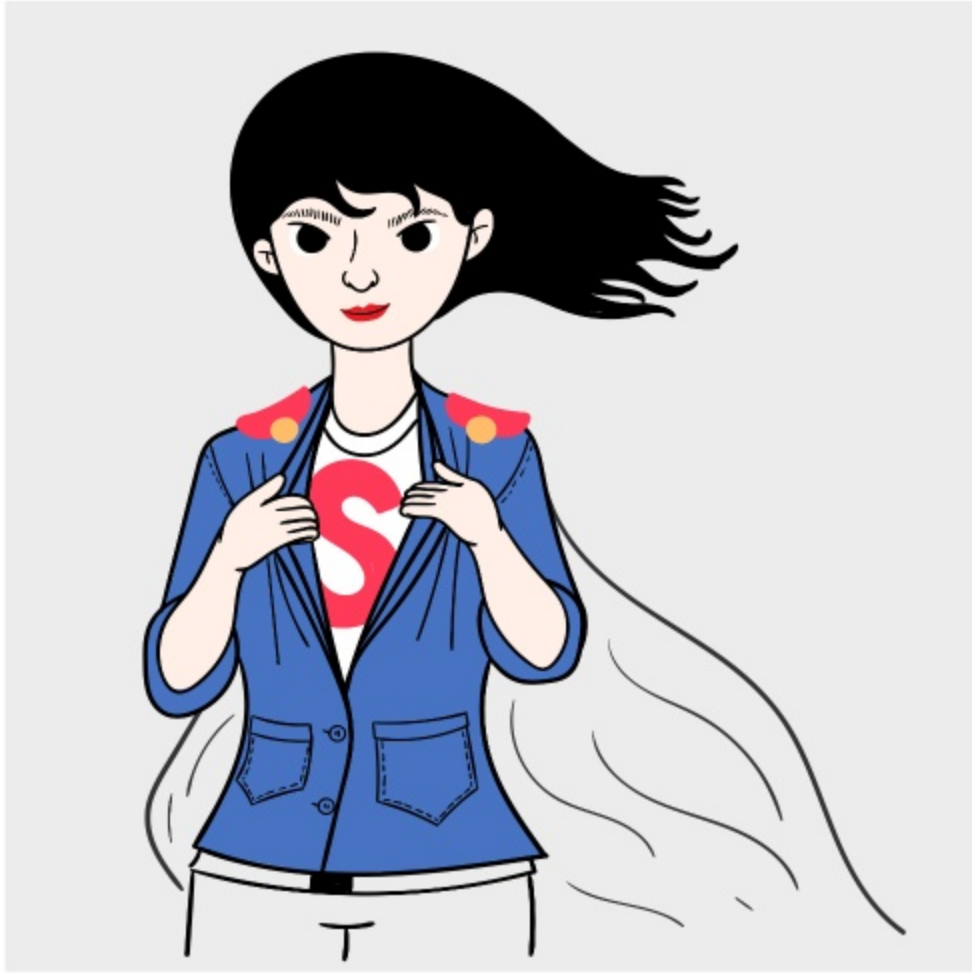
**Importancia** de la dirección escolar. Rol en el **éxito** y **calidad** educativa

**Dificultades** en la dirección escolar

Gestión de la dirección escolar en tiempos de la **COVID-19**

Dirección escolar y **formación** permanente del profesorado





# Hipótesis

---

## Hipótesis

---

El **número de competencias** de la dirección escolar, así como la **diversidad** de las temáticas y evolución social, podrían requerir cambios en el **modelo** establecido, así como en los **recursos** disponibles para su desempeño.

# Objetivo

---

# Objetivo

---

## General

Comprender y describir las tareas e implicaciones de la dirección escolar en los centros educativos públicos de educación primaria y secundaria de Andalucía. **Propuesta de mejoras en la dirección escolar.**

## CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y DEPORTE

*Resolución de 25 de julio de 2022, de la Dirección General de Formación del Profesorado e Innovación Educativa, por la que se aprueban proyectos de investigación e innovación educativa y de elaboración de materiales curriculares para el año 2022.*

---

<b>Referencia</b>	PIV-030/22	<b>Ayuda solicitada</b>	5.500,00 €	<b>Duración (años)</b>	2		
<b>Estado</b>	Aprobado	<b>Ayuda otorgada</b>	3.000,00 €	<b>Año 1</b>	1.500,00 €	<b>Año 2</b>	1.500,00 €
<b>Coordinación</b>	Martín Esteban, Andrés Luis						
<b>Título</b>	Proyecto CLAVE: La dirección escolar como Valor de calidad Educativa						
<b>Participantes</b>	Burgueño Mengíbar, Rafael Cadenas Sánchez, Cristina Gil Espinosa, Francisco Javier López Fernández, Iván Martín Esteban, Andrés Luis						







Rota, Abril 2023

# XXIII Jornadas Regionales de Directores/as de instituto "Una dirección competente para la escuela del futuro"

**clave**  
DIRECCIÓN

## Proyecto CLAVE: La direCción escoLAR como Valor de calidad Educativa

PIV-030/22

Marco teórico

Metodología

Resultados



**Coordinación:** Andrés Luis Martín Esteban  
Director IES García Lorca de Algeciras

Francisco Javier Gil Espinosa  
javiergil@uma.es  
Universidad de Málaga



---

# Metodología

Cuantitativa

---

Diseño de cuestionario

Aplicación cuestionario

Análisis estadístico

Documentos y publicaciones



Cualitativa

---

Diseño pregunta investigación

Organización entrevistas

Realización entrevistas

Análisis de datos

Documentos y publicaciones





## La dirección escolar como Valor de calidad Educativa

Importancia

Dificultades

Tiempos de COVID-19

Formación

Comprender, describir y  
proponer mejoras en la  
dirección escolar en  
Andalucía

Metodología

Cuantitativa  
Cualitativa

Participantes

ADIAN  
Universidad de Málaga  
Universidad de Almería  
Universidad de Granada

Resultados

Comunicación Universidad y Direcciones Escolares  
Análisis descriptivo de la dirección escolar Andaluza  
Propuestas de Mejora de la dirección Escolar

Difusión

Congresos Asociaciones direcciones escolares  
Congresos científicos  
Dossier para la Consejería de Educación y Deporte  
Publicaciones científicas



Rota, Abril 2023

# XXIII Jornadas Regionales de Directores/as de instituto "Una dirección competente para la escuela del futuro"

**clave**  
DIRECCIÓN

## Proyecto CLAVE: La direCción escoLAR como Valor de calidad Educativa

PIV-030/22

Marco teórico

Metodología

Resultados



**Coordinación:** Andrés Luis Martín Esteban  
Director IES García Lorca de Algeciras

Francisco Javier Gil Espinosa  
javiergil@uma.es  
Universidad de Málaga





UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

**Cualitativos**

**Resultados**

**Cuantitativos**

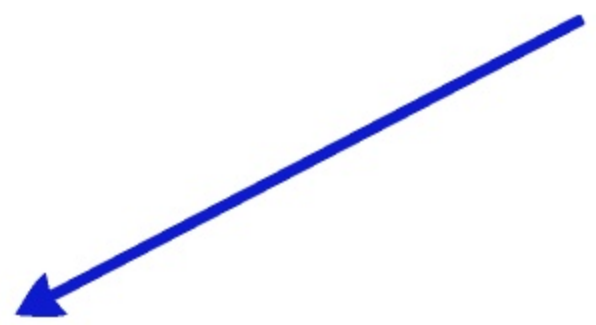


WORK IN  
PROGRESS



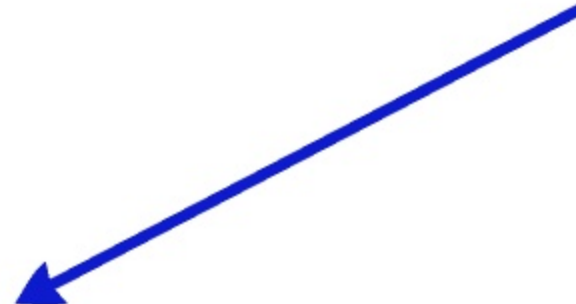


WORK IN  
PROGRESS





WORK IN  
PROGRESS

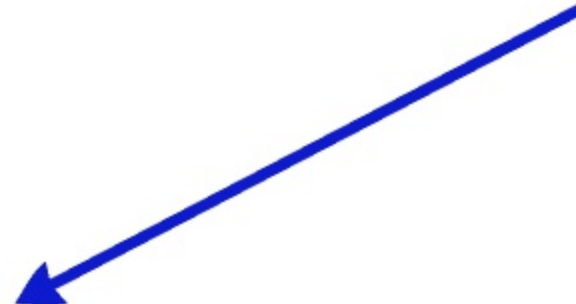


Nueva incorporación





WORK IN  
PROGRESS



Nueva incorporación



N = 540



Descriptivos


N = 540



Descriptivos

N = 540

*Responsabilidad*



DIFFICULT  
ROADS  
LEAD TO  
BEAUTIFUL  
DESTINATIONS

*Responsabilidad*

**ID 177:** Gracias por consultarnos...



# Descriptivos

N = 540

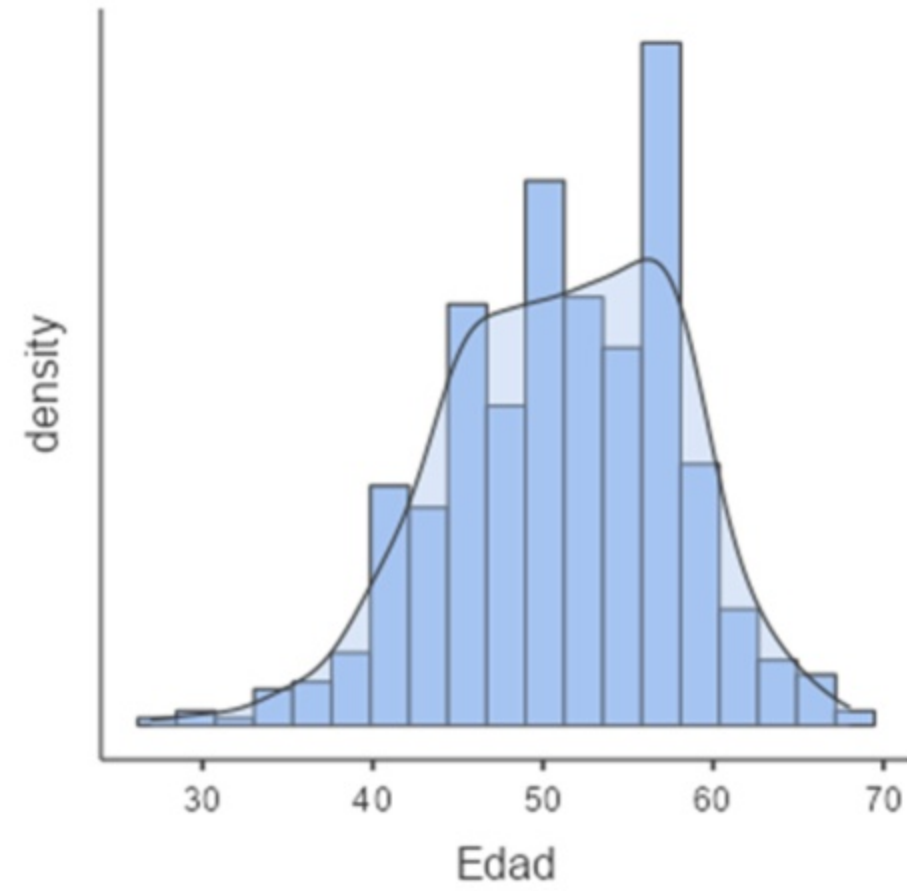
Género	Frecuencias	% del Total
<b>Hombre</b>	<b>276</b>	<b>51.1 %</b>
<b>Mujer</b>	<b>256</b>	<b>47.4 %</b>
No desea indicar	8	1.5 %

Etapas	Frecuencias	% del Total
Infantil y Primaria	238	44.1 %
<b>ESO</b>	<b>288</b>	<b>53.3 %</b>
Otras	14	2.6 %

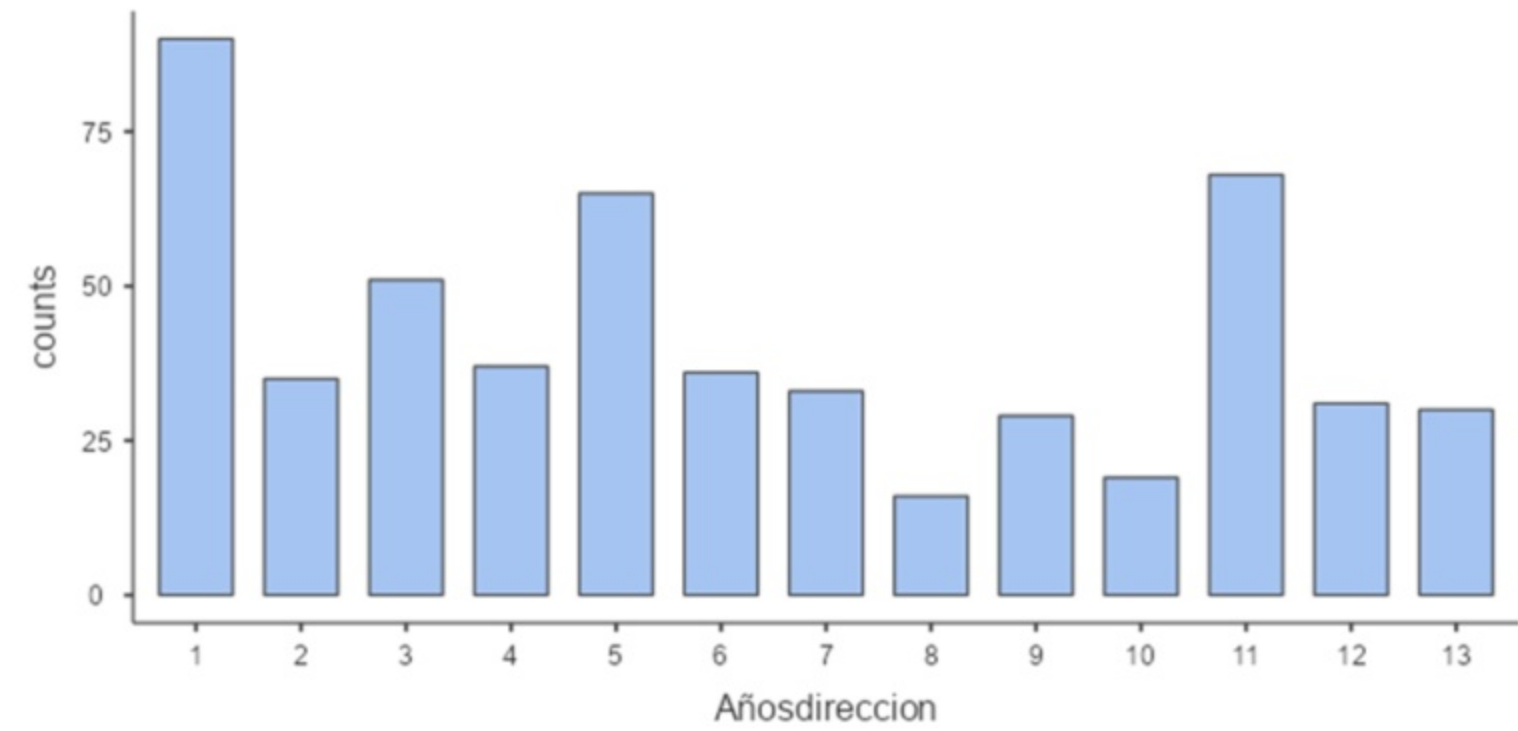


# Descriptivos

N = 540



Mediana 52, moda 58



Mediana 5, moda 1



# Descriptivos

N = 540

<b>Socioeconómico</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>
Bajo	51	9.4 %
<b>Bajo-medio</b>	<b>251</b>	<b>46.5 %</b>
<b>Medio</b>	<b>196</b>	<b>36.3 %</b>
Medio-alto	41	7.6 %
Alto	1	0.2 %



# Descriptivos

N = 540

<b>Docentes</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>
Menos de 29	219	40.6 %
30-59	159	29.4 %
60-89	107	19.8 %
Más de 90	55	10.2 %



# Descriptivos

N = 540

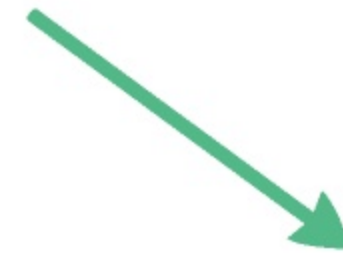
Estabilidad	Frecuencias	% del Total	
Menos 25%	71	<b>13.1 %</b>	52.5 %
25%-30%	71	<b>13.1 %</b>	
31%- <b>50%</b>	142	<b>26.3 %</b>	
51%-75%	180	33.3 %	
Más 75%	76	14.1 %	





# Competencias

*Importancia competencias (+)*



¿Directoras y directores?

*Importancia competencias (+)*

6.55

Favorecer la **convivencia**, garantizar la mediación de conflictos e imponer medidas correctoras al alumnado.

¿Directoras y directores?

*Importancia competencias (+)*

6.55

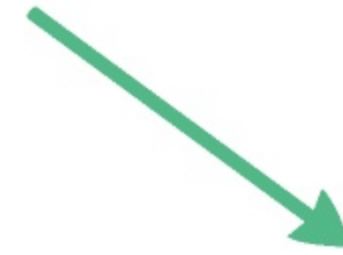
Favorecer la **convivencia**, garantizar la mediación de conflictos e imponer medidas correctoras al alumnado.

6.43

Impulsar la colaboración con las familias, instituciones y organismos del entorno.

¿Directoras y directores?

## *Dedicación competencias (+)*



*Dedicación competencias (+)*

6.12

Diseñar la planificación y organización docente del centro, recogida en la programación general anual.

*Dedicación competencias (+)*

6.12

Diseñar la planificación y organización docente del centro, recogida en la programación general anual.

6.09

Favorecer la convivencia, garantizar la mediación de conflictos e imponer medidas correctoras al alumnado.

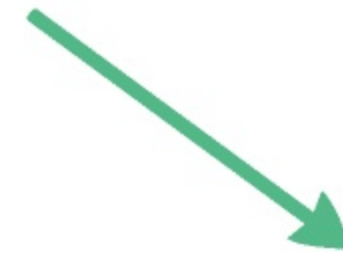
*Dedicación competencias (+)*

6.12  
Diseñar la  
planificación y  
organización  
docente del centro,  
recogida en la  
programación  
general anual.

6.09  
Favorecer la  
convivencia,  
garantizar la  
mediación de  
conflictos e  
imponer  
medidas  
correctoras al  
alumnado.

6.09  
Ejercer la  
dirección  
pedagógica e  
impulsar planes  
para la  
consecución de  
los fines del  
proyecto  
educativo de  
centro.

## *Recursos competencias (-)*



## *Recursos competencias (-)*

3.76

Realizar las contrataciones de obras, servicios o suministros.

*Recursos competencias (-)*

3.76

Realizar las contrataciones de obras, servicios o suministros.

4.31

Promover la innovación e investigación educativa.

*Competencias NO deberían corresponder*

Realizar las contrataciones de obras, servicios o suministros.

Autorizar los gastos, ordenar los pagos y elaborar los presupuestos del centro.

Ejercer la jefatura del personal no docente del centro.

*¿Por qué NO?*

Demasiada burocracia

No tiempo suficiente

No formación suficiente

---

**¿Quién asumiría?**

Otros cargos

JE, Secr, Coordinación

Otros estamentos

DT, CEP, APAE

Personal especializado

Administrador/a, Empresa externa

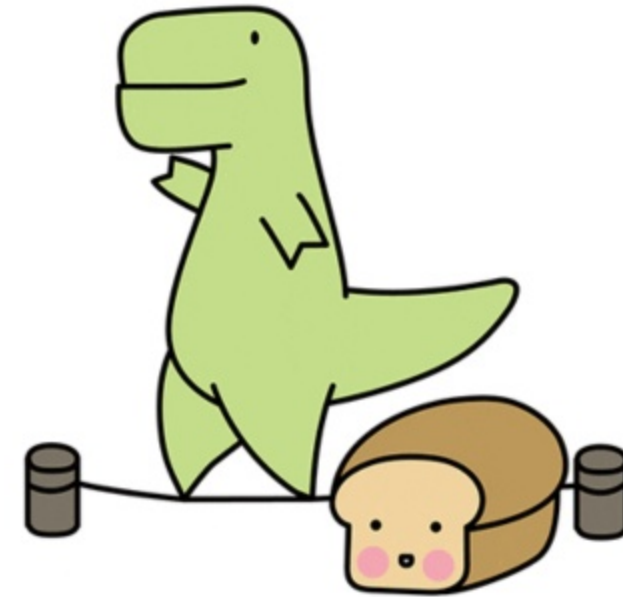
*¿Existen competencias que deberían corresponder y no están?*

**ID 141:** Sinceramente, no tengo ganas de asumir más competencias

---

**ID 243:** Más todavía! No por Dios

*¿Existen competencias que deberían corresponder y no están?*

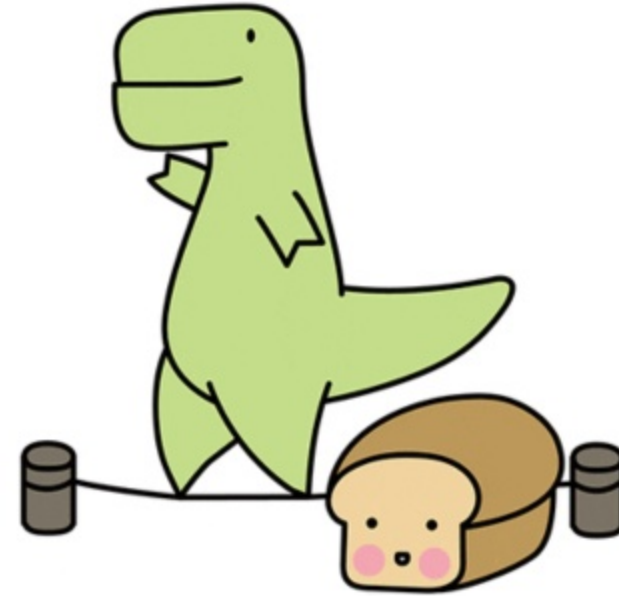


**You can do it!**

[LoofandTimmy.com](http://LoofandTimmy.com)

---

*¿Existen competencias que deberían corresponder y no están?*



**You can do it!**

LoofandTimmy.com

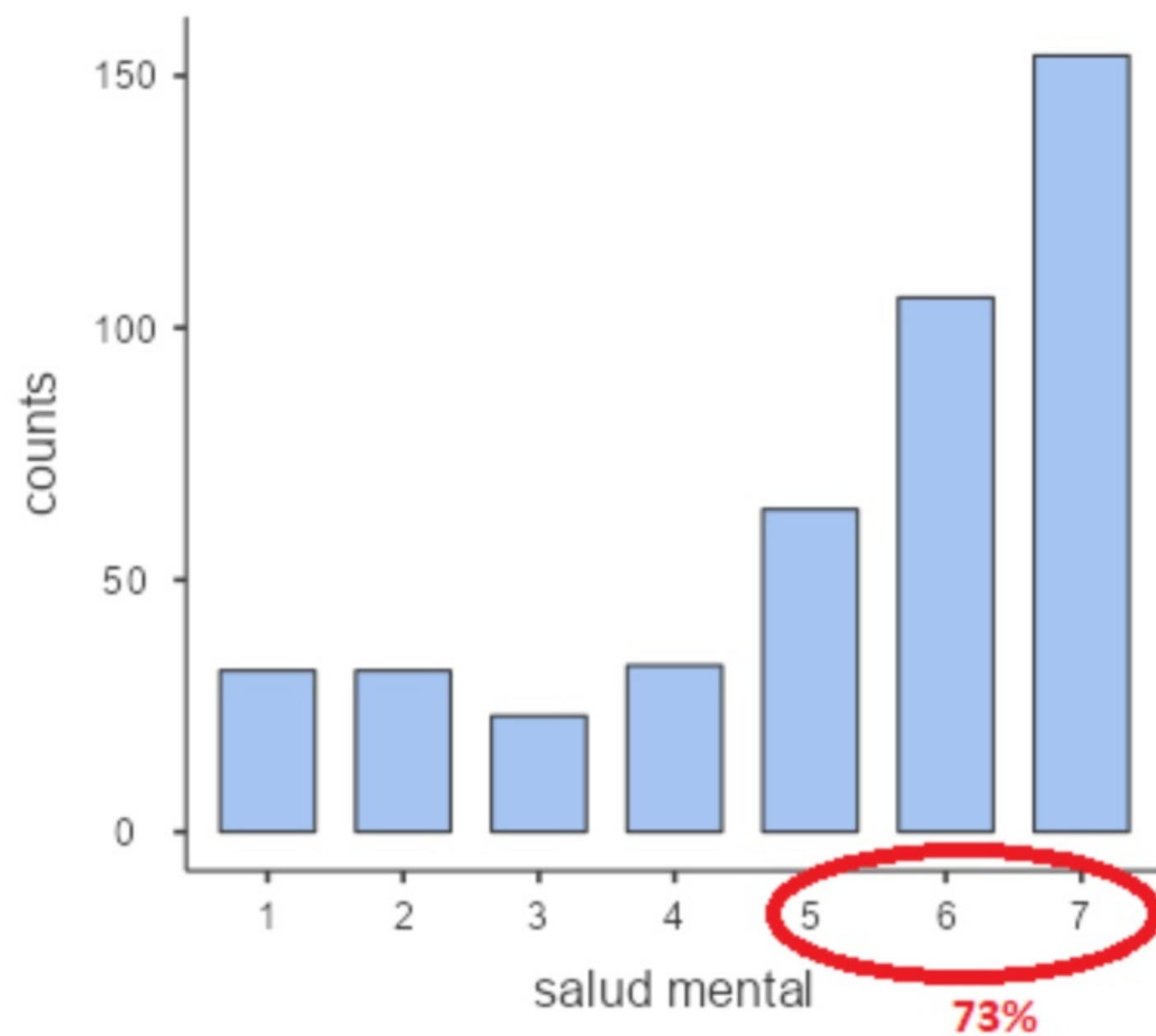
---

**Si!** relacionadas con el personal fundamentalmente

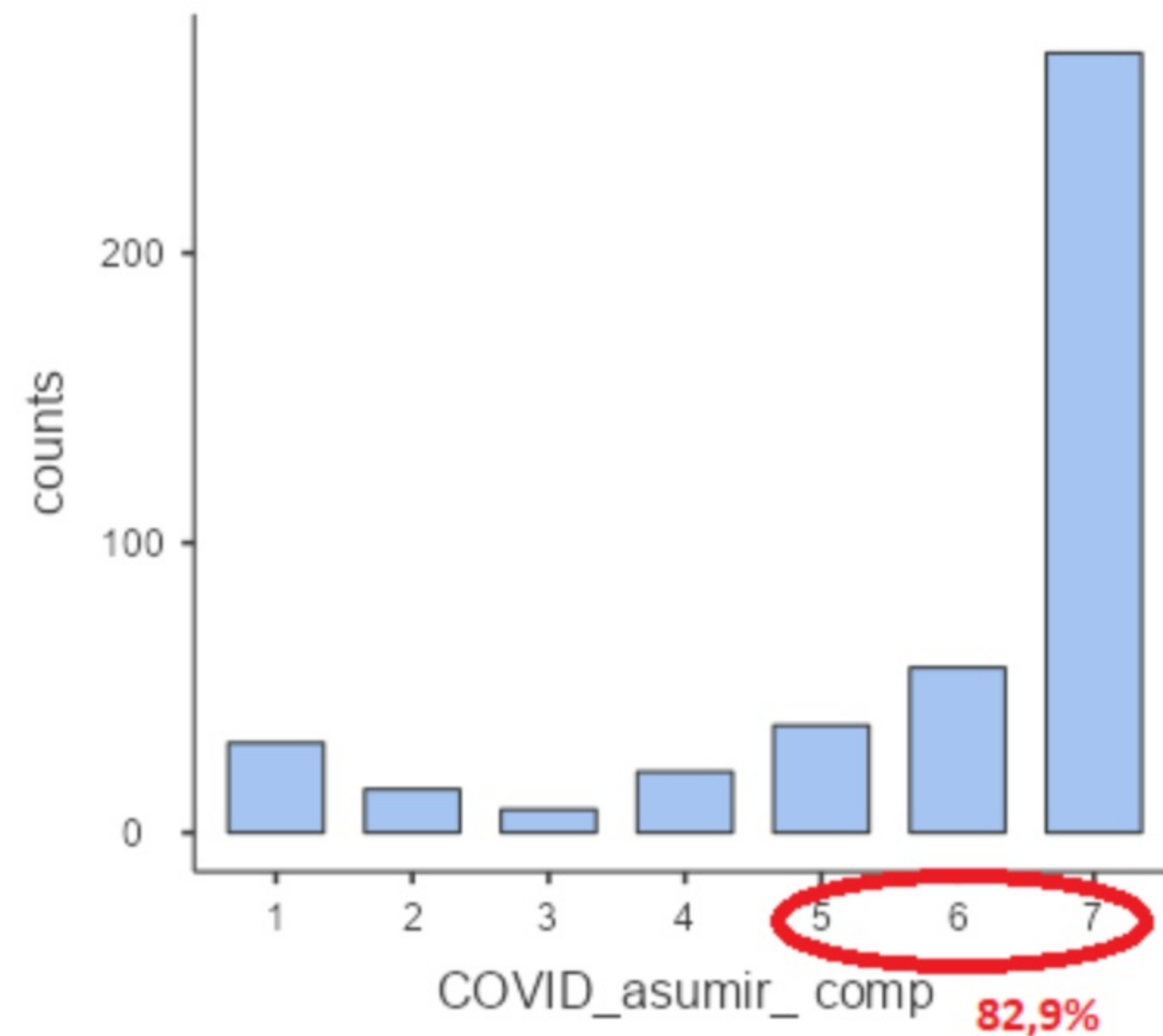


## Dirección y COVID-19

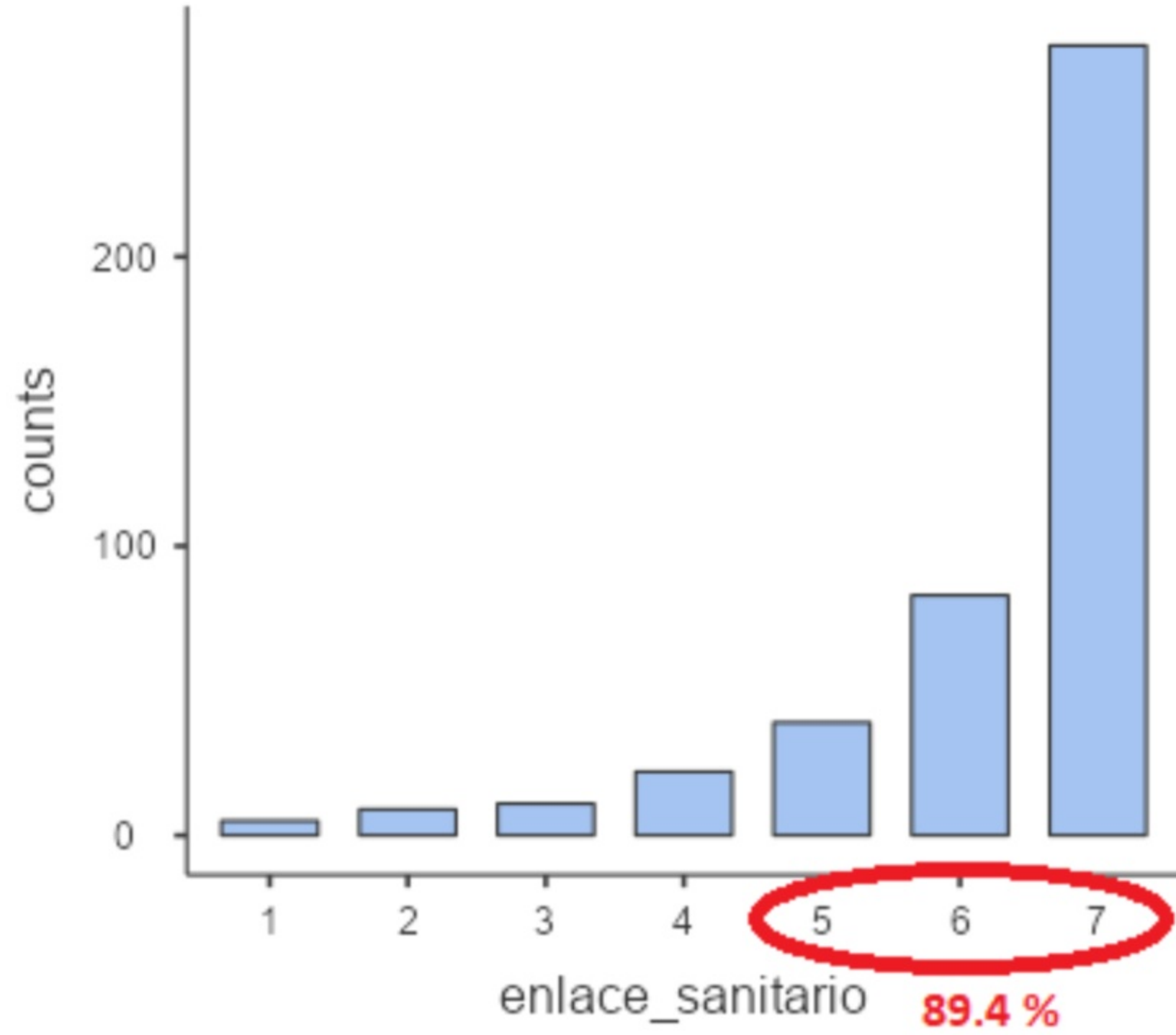
¿Considera que el desempeño de la dirección escolar durante la pandemia por la COVID-19 le afectó a la salud mental?



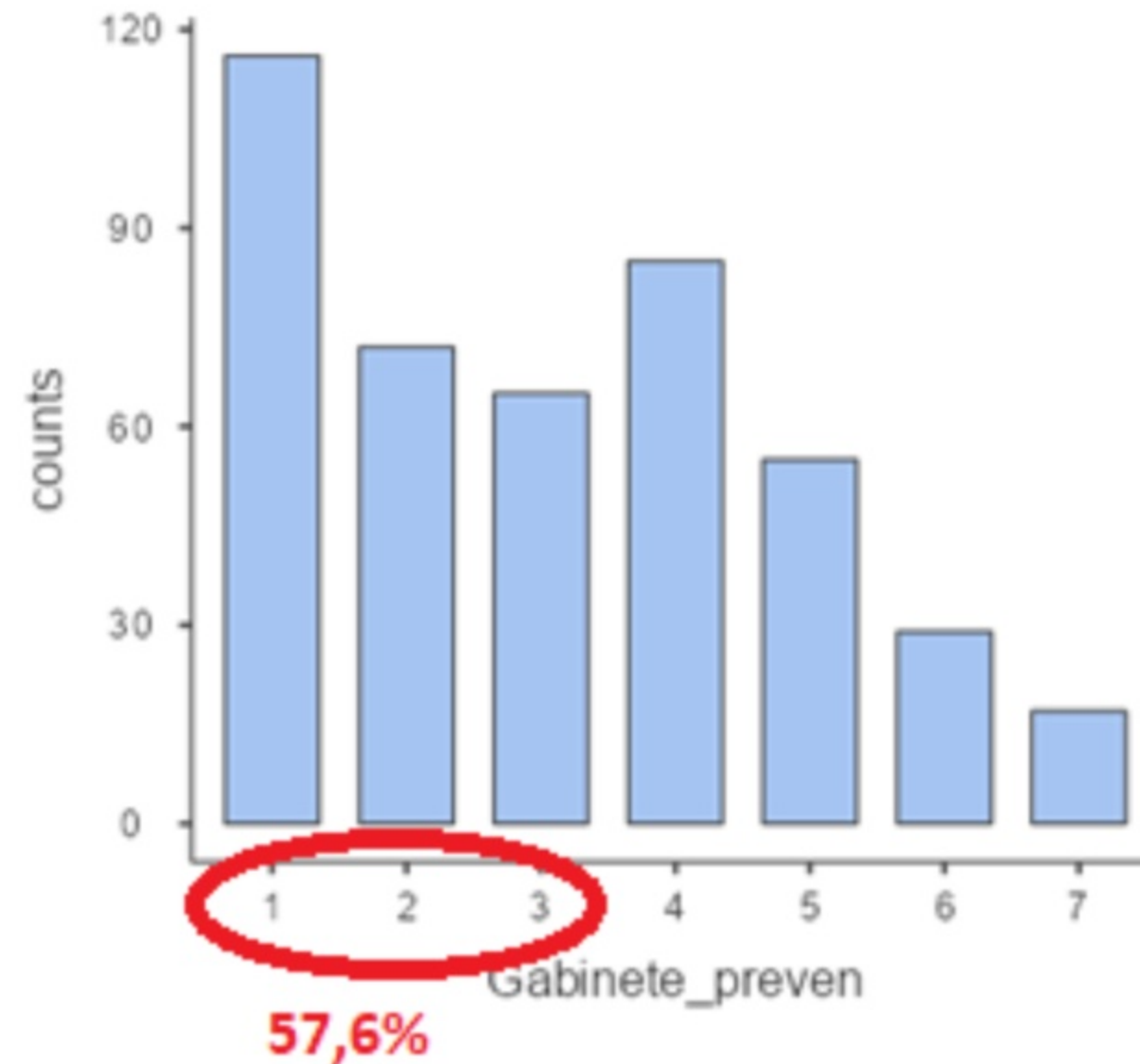
¿Considera que durante la dirección del centro en tiempos de COVID-19 tuvo que asumir competencias que no le eran propias?



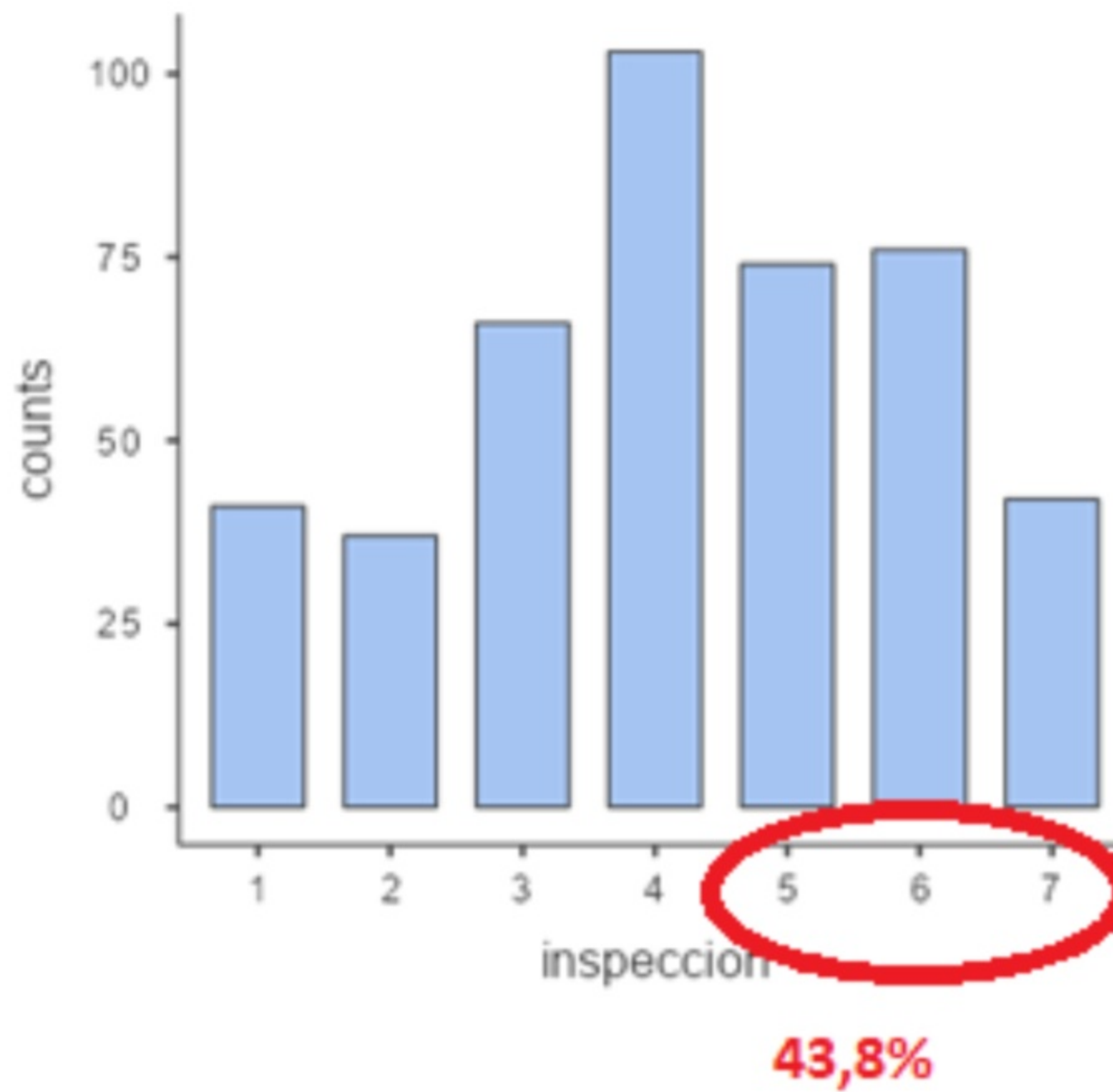
¿Considera positiva y útil la creación del enlace sanitario?



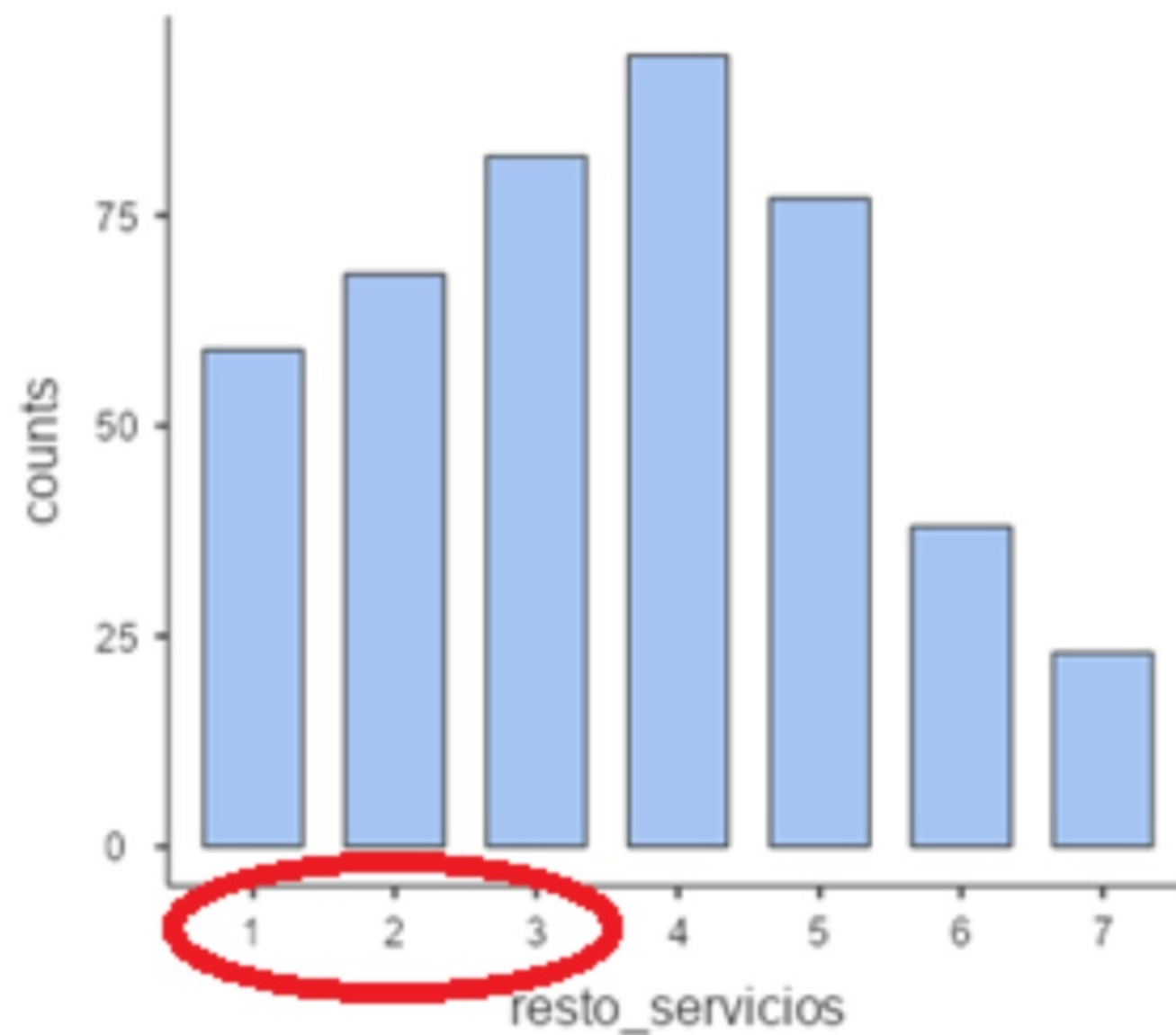
¿Considera que el asesoramiento técnico del **gabinete/unidad de prevención** de riesgos de la DT fue adecuado a las necesidades que tenía en la toma de decisiones durante la COVID-19?



¿Considera que el asesoramiento técnico del **servicio de inspección** educativa fue adecuado a las necesidades que tenía en la toma de decisiones durante la COVID-19?



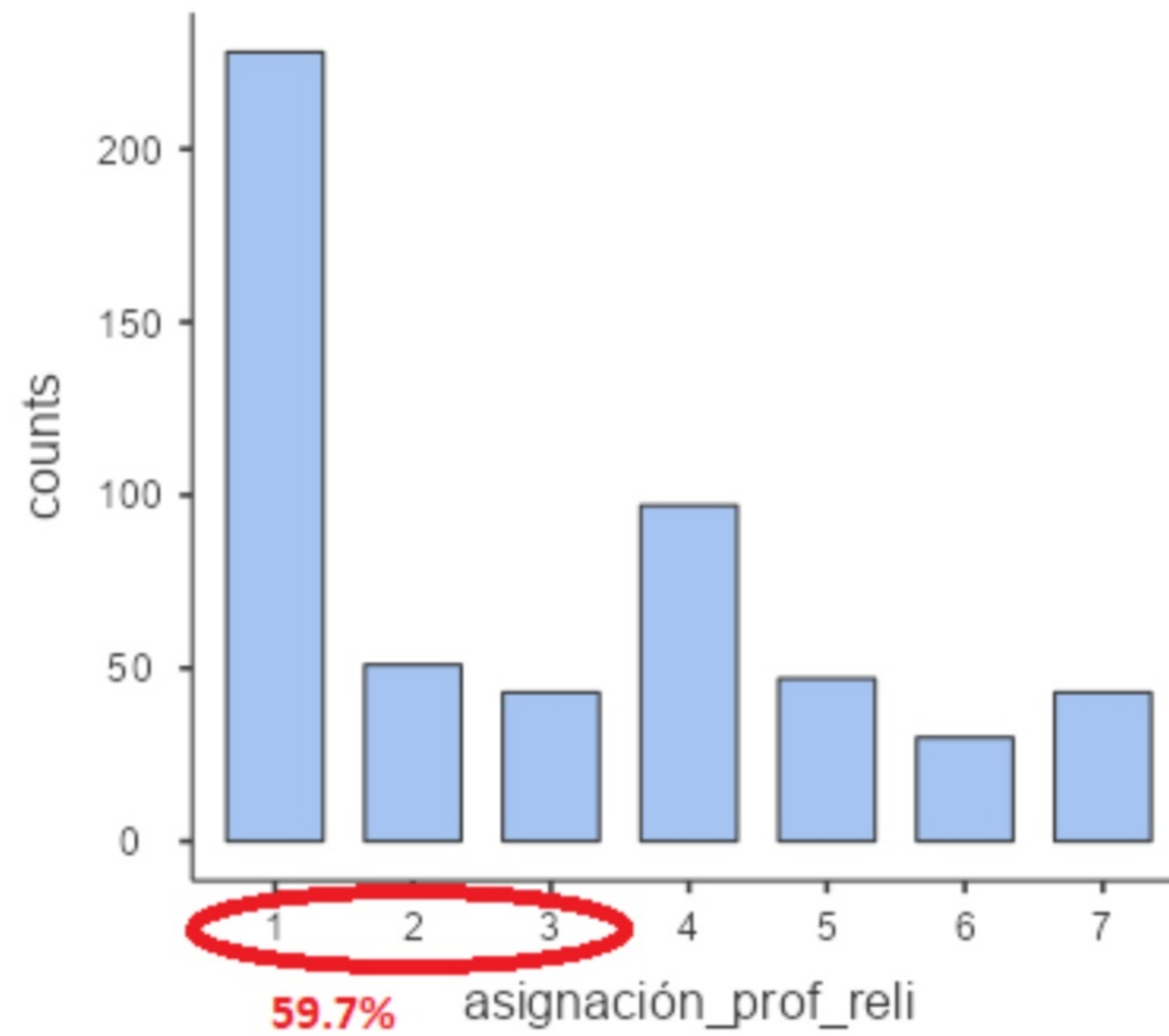
En general, ¿**el resto de servicios y departamentos** de la Delegación provincial (planificación educativa, servicio de personal,...) asesoraron técnicamente de manera adecuada a las necesidades que le surgieron?



**47,4%**



## Dirección y materias específicas





## Entrevistas semiestructuradas en preparación



¿Cómo afecta **su** dirección escolar a la calidad educativa del centro?



¿Es posible un liderazgo pedagógico en el marco competencial actual?

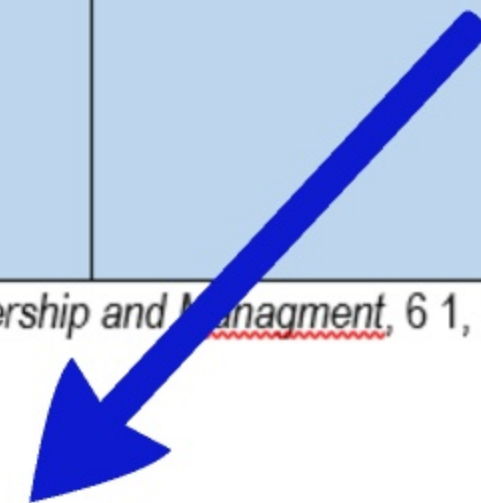
¿Es posible un liderazgo pedagógico en el marco competencial actual?

¿Y el modelo de dirección escolar?

**CATEGORÍAS TEMÁTICAS DE ENTREVISTAS**

<p><b>A. Visión, valores y confianza.</b>  <i>Concepción ideal de la escuela y percepción que se tiene sobre la dirección y la finalidad educativa. 1</i></p>	<p><b>D. Enseñanza y aprendizaje.</b>  <i>Clima de aprendizaje e innovación educativa llevada a la práctica. 4</i></p>	<p><b>G. Relaciones dentro de la comunidad.</b>  <i>Construcción de relaciones positivas en el centro y de un bienestar profesional y personal de la comunidad educativa. 7</i></p>	<p><b>J. Género</b>  <i>De qué manera ser mujer puede influir y caracterizar la dirección escolar de un centro 10</i></p>
<p><b>B. Condiciones para la enseñanza y aprendizaje.</b> <i>Influencia de la dirección escolar en los modos de enseñanza y aprendizaje que se le proporciona al alumnado. 2</i></p>	<p><b>E. Currículum.</b> <i>Accesibilidad, flexibilidad y mejora del currículum que será básico para el aprendizaje del alumnado 5</i></p>	<p><b>H. Relaciones fuera de la comunidad escolar.</b>  <i>Existencia de relaciones fuera de la comunidad educativa e implicaciones para la mejora de la imagen del centro. 8</i></p>	<p><b>K. Salud</b>  <i>Impacto del COVID para el desarrollo de acciones hacia la salud y cuidado físico y mental. 11</i></p>
<p><b>C. Roles y responsabilidades en la organización:</b> <i>Funciones y formas de organización escolar que presentan los profesionales del centro educativo. 3</i></p>	<p><b>F. Calidad del profesorado.</b> <i>Existencia de actuaciones de mejora en la calidad profesional docente y establecimiento para ello, de apoyos externos. 6</i></p>	<p><b>I. Formación</b>  <i>Existencia/congruencia de la formación específica recibida para ser directora/or escolar frente a la realidad educativa y sus exigencias. 9</i></p>	<p><b>L. Ser directora/or en España</b>  <i>La dirección escolar en España presenta una serie de características propias que la hacen especial al resto desde una perspectiva internacional. 12</i></p>

12. Ritacco, M., and Bolívar, A. (2018). School principals in Spain: an unstable identity. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 6 1, 18-39



*¿Todo lo que es podría ser de otra manera?*

# GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Contacto: [javiergil@uma.es](mailto:javiergil@uma.es)





Rota, Abril 2023

# XXIII Jornadas Regionales de Directores/as de instituto "Una dirección competente para la escuela del futuro"

**clave**  
DIRECCIÓN

## Proyecto CLAVE: La direCción escoLAR como Valor de calidad Educativa

PIV-030/22

Marco teórico

Metodología

Resultados



**Coordinación:** Andrés Luis Martín Esteban  
Director IES García Lorca de Algeciras

Francisco Javier Gil Espinosa  
javiergil@uma.es  
Universidad de Málaga



# Llévatela contigo. Consúltala cuando quieras.

¿Te has perdido algo? ¿Quieres saber más?  
Escanea o haz clic para abrir la presentación. En  
cualquier momento y desde cualquier lugar.

[Ver presentación](#)

