

## TALIS 2018 (III). La dirección y el liderazgo educativos

### ¿Quiénes son y a qué se dedican los directores escolares?

El estudio TALIS (Teaching and Learning International Survey), promovido por la OCDE, se lleva a cabo mediante la aplicación de cuestionarios específicos dirigidos especialmente al profesorado, aunque recoge también la información de los directores y directoras de los centros educativos. A través de sus respuestas, con el doble objetivo de conocer el ambiente de aprendizaje de los centros y las condiciones de trabajo, TALIS permite conocer las características de la dirección escolar con la mayor precisión posible.

La **distribución por género** del profesorado y la dirección, así como su evolución, puede verse en la figura 1. La proporción de mujeres docentes en secundaria en España ha aumentado desde 2008, mientras que en la media OCDE se ha mantenido más constante y siempre por encima. Mayor ha sido el incremento en la proporción de directoras, que crece en España desde el 39,6% en 2008 al 49,3% en 2018. La brecha entre profesoras y directoras en España es inferior a la de la media OCDE.

La figura 2 muestra la **media y la distribución por edad** de directores y directoras de secundaria. En el conjunto de países OCDE participantes la media se sitúa en 52,2 años, similar a la de la UE y superior a la de España (50,5 años). Las mayores diferencias en la distribución por edad se dan en las categorías de entre 40 y 59 años, donde España presenta una proporción superior, y en la categoría de 60 o más años, donde la proporción de directores y directoras es significativamente inferior en España.

El **tiempo medio de experiencia** del profesorado y dirección se muestra en la figura 3. Apenas existen diferencias en los años de experiencia del profesorado en relación con el total UE y la media OCDE. Sin embargo, en el caso de los directores, el número medio de años de experiencia como profesor es en España (23,7) superior al del total UE (20,7) y de la media OCDE (19,9), mientras que el número de años en el desempeño de la dirección es inferior en España (7,3).

Figura 1. Proporción de profesoras y directoras de Educación Secundaria

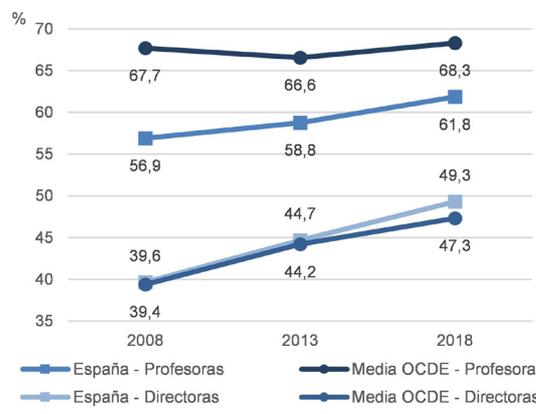


Figura 2. Distribución de la edad de los directores/as de Educación Secundaria

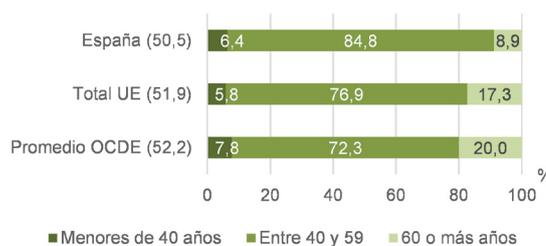
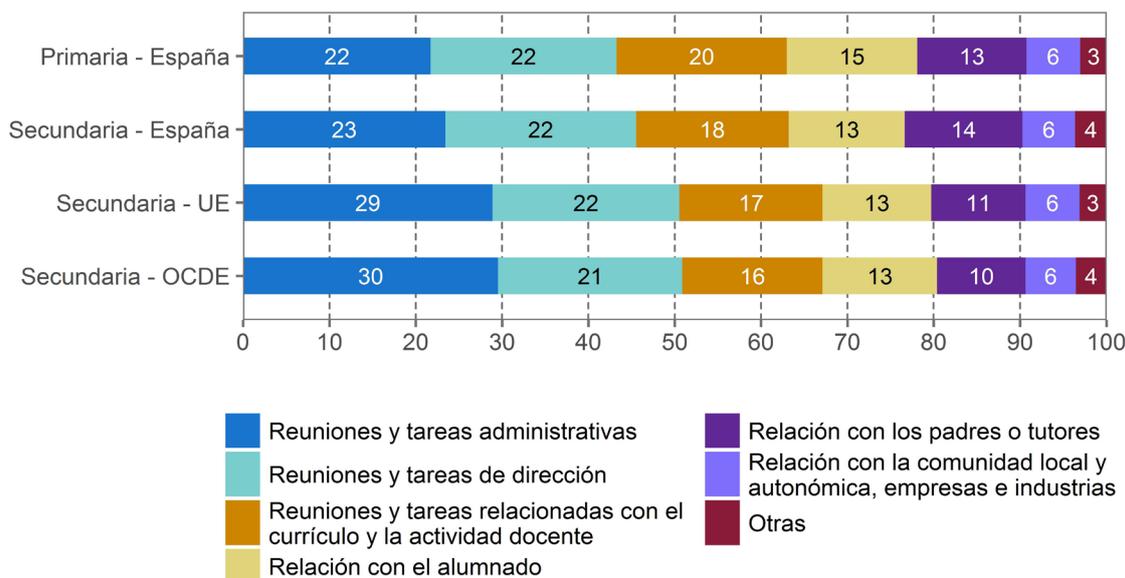


Figura 3. Tiempo medio de experiencia, en años, del profesorado y de los directores/as de Educación Secundaria



La distribución del **tiempo dedicado a las principales tareas de dirección** puede verse en la figura 4. España se encuentra entre los países donde los directores dedican menor proporción de tiempo a reuniones y tareas administrativas, tanto en Educación Primaria como en Educación Secundaria. Las tareas relacionadas con currículum y actividad docente representan en España para Educación Primaria el 20% del tiempo total y para Educación Secundaria el 18%, similar en este caso a las medias internacionales. Entre 2013 y 2018, se ha producido una reducción en la proporción de tiempo total dedicado a esta última actividad, mientras que ha crecido cerca de 10 puntos porcentuales el tiempo dedicado a reuniones y tareas administrativas y de dirección.

**Figura 4.** Distribución del tiempo de trabajo que dedican a distintas tareas los directores/as



## Calidad e innovación en el centro educativo

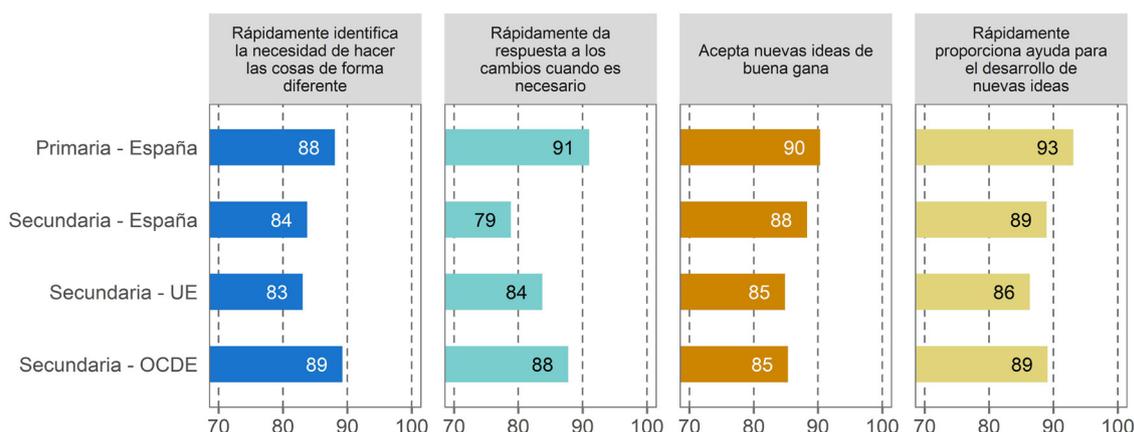
TALIS 2018 recoge las opiniones de los directores y directoras sobre sus prioridades en política educativa, particularmente en lo que respecta a la **asignación de recursos humanos y materiales** dentro del sistema educativo y, entre otras cuestiones, pregunta sobre los recursos escolares que, en su opinión, dificultan la **capacidad de su centro para proporcionar una enseñanza de calidad**. Según las respuestas obtenidas, la escasez de personal de apoyo, la de profesorado capacitado para enseñar a estudiantes con necesidades educativas especiales y la de docentes capacitados para enseñar en entornos multiculturales y plurilingües son los principales obstáculos a la calidad de la enseñanza. La escasez o inadecuación de materiales o espacios para la práctica docente tienen menos incidencia en España que en las medias internacionales de OCDE y UE.

**Figura 5.** Posibles obstáculos a la calidad de la enseñanza por falta de recursos humanos



El informe TALIS analiza también los **niveles de innovación** que los directores y directoras declaran que tienen los centros escolares aunque destaca que las características del sistema educativo pueden ayudar a la creación de un adecuado clima de innovación en el entorno escolar, facilitando a los centros educativos la adaptación a los rápidos cambios que se producen en la sociedad (figura 6). En Educación Primaria, en general, directores y directoras declaran que sus centros disponen de un clima escolar en el que las opiniones, hábitos e ideas son propicios a la innovación. Igualmente en Educación Secundaria se informa de altos niveles de innovación en los centros. Entre los factores analizados, asumir nuevas ideas y proporcionar ayuda para su desarrollo son los más destacables para los directores y directoras en España.

**Figura 6.** Porcentaje de directores/as que declara altos niveles de innovación en sus centros educativos



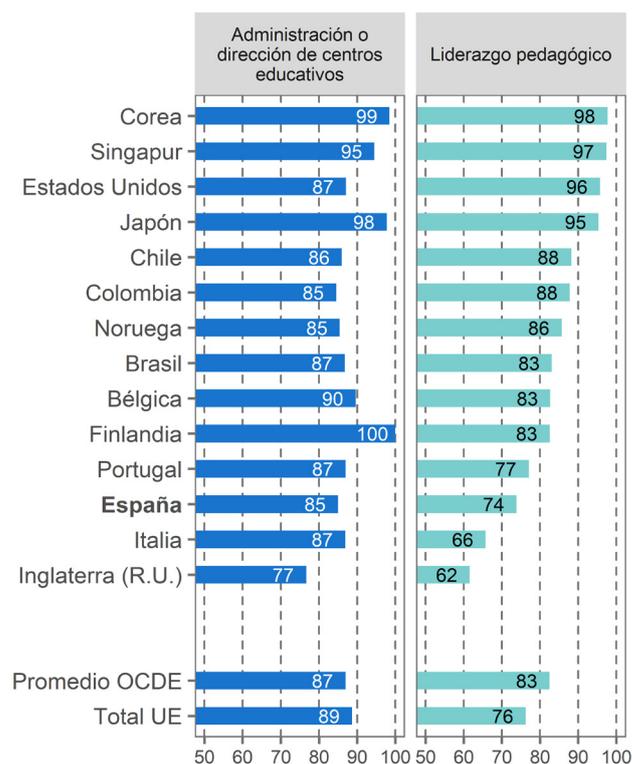
## Educación formal y actividades de desarrollo profesional

Además del nivel educativo alcanzado por los directores en su educación formal, es importante conocer el contenido de dicha formación para valorar su preparación para acceder a la dirección de los centros.

En el promedio del conjunto de países y economías de la OCDE, alrededor del 83 % (76 % en el total UE) de los directores y directoras de Educación Secundaria ha recibido **formación en liderazgo pedagógico**. En España (74 %) uno de cada cuatro directores nunca ha recibido formación en liderazgo pedagógico, aproximadamente en la misma proporción que Portugal y muy lejos de Corea, Estados Unidos o Japón, donde más del 96 % de los actuales cargos de dirección de centros de secundaria ha recibido formación en este aspecto (figura 7).

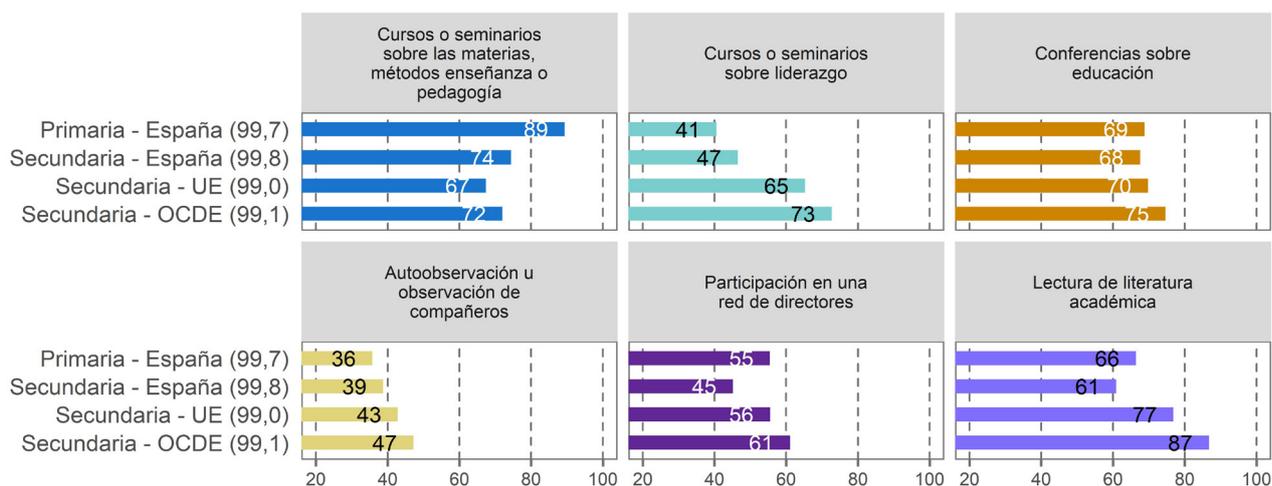
De los dos aspectos de la formación específica de dirección, en general, es más alta la proporción que ha recibido **formación en administración o dirección de centros escolares**, antes o después de acceder al cargo. En el promedio OCDE, el 87 % de los directores y directoras de centros de secundaria afirma haber recibido formación en este aspecto (89 % en el total UE). En España (85 %) la proporción formada en dirección de centros queda ligeramente por debajo del promedio OCDE.

**Figura 7.** Porcentaje de directores/as de Educación Secundaria que dice haber recibido en su educación formal los aspectos que se mencionan



La formación continua, mediante **actividades de desarrollo profesional**, representa una parte fundamental en la profesionalización de directores y directoras. Por ello, el cuestionario de profesores de TALIS 2018 incluye una pregunta sobre los diferentes tipos de formación que han recibido los docentes en los últimos 12 meses. El resultado muestra que la práctica totalidad de los directores y directoras han realizado alguna de las actividades que se plantean, aunque se aprecian diferencias importantes entre España y las medias de la OCDE y la UE. La asistencia a cursos o seminarios sobre liderazgo, la autoobservación u observación de compañeros y la lectura de literatura académica se producen en España menos frecuentemente que en las medias internacionales. Sin embargo, es más común participar en cursos o seminarios sobre las materias, métodos de enseñanza o pedagogía.

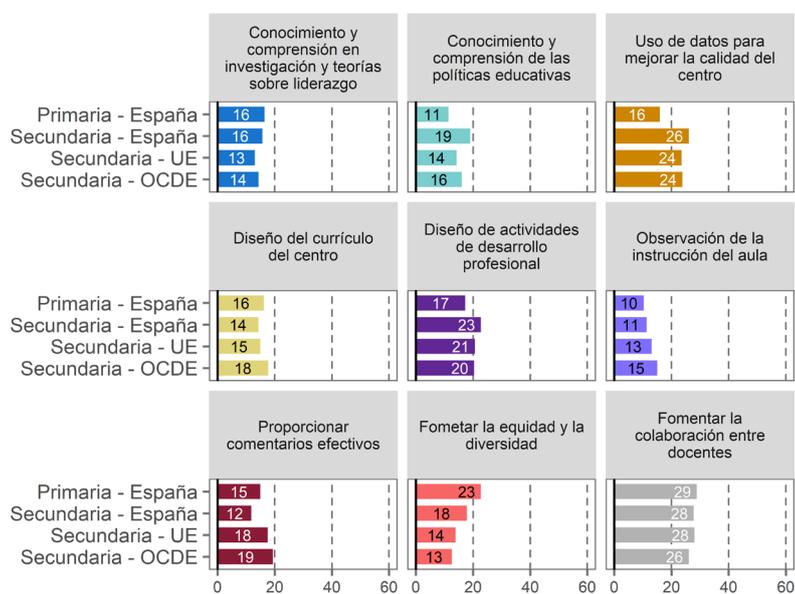
**Figura 8.** Porcentaje de participación en actividades de desarrollo profesional en los últimos 12 meses



Finalmente, el cuestionario TALIS incluye una pregunta a los directores y directoras sobre la **necesidad de desarrollo profesional** que tienen en la actualidad con respecto a una serie de aspectos relacionados con su trabajo en la dirección del centro (figura 9).

Tanto en Educación Primaria como en Educación Secundaria el área de formación profesional más destacada por los directores y directoras es la referida al fomento del **trabajo colaborativo entre el profesorado**. A continuación, destacan también la necesidad de formarse en el uso de datos para mejorar la calidad del centro y en el diseño de actividades de desarrollo profesional para sus profesores.

**Figura 9.** Necesidad de actividades de desarrollo profesional de los directores/as



Fuente: Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2019). *TALIS 2018. Estudio internacional de la enseñanza y del aprendizaje. Informe español.*



GOBIERNO DE ESPAÑA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

SECRETARÍA DE ESTADO DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN Y COOPERACIÓN TERRITORIAL



**Instituto Nacional de Evaluación Educativa**

Ministerio de Educación y Formación Profesional

Paseo del Prado, 28 • 28014 Madrid • España

INEE en Blog: <http://blog.intef.es/inee/> | INEE en Twitter: @educaINEE

NIPO línea: 847-19-061-4 NIPO ibd: 847-19-060-9

Más información

