

# EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS DIRECTORES DE CENTROS ESCOLARES: EL CASO PORTUGUÉS

CARLA FIGUEIREDO  
MARTA SAMPAIO  
PAULO MARINHO  
PRECIOSA FERNANDES  
AMANDA MORAES

## RESUMEN:

El papel de los líderes escolares en la mejora de las escuelas ha sido ampliamente reconocido en la investigación y en la literatura científica. En el centro de este reconocimiento está su responsabilidad en la toma de decisiones sobre la gestión de las instituciones escolares, así como la capacidad de ejercer un liderazgo transformador y compartido. Sin embargo, en el contexto portugués, la legislación más reciente determina que la gestión de las escuelas se base en una única figura, el Director, y no en un órgano colegiado. Este estudio pretende comprender cómo se procesa la dinámica de la toma de decisiones en el contexto escolar, así como los aspectos que más contribuyen a esta decisión. Se basa en las percepciones de 20 directores sobre su experiencia y formas de trabajar, recogidas mediante entrevistas semiestructuradas. Los resultados apuntan a estilos de liderazgo que parecen valorar la implicación de la comunidad escolar, es decir, del equipo directivo y del profesorado, en el debate, la reflexión y las resoluciones. En cuanto a los aspectos que más contribuyen a la toma de decisiones, predominan las opiniones emitidas por los agentes de la comunidad educativa, seguidas la información generada sobre la realidad escolar.

**Palabras clave:** Director de colegio; Liderazgo; Escuela; Toma de decisiones; Mejora de la educación.

**Abstract:** *The role of school leaders in school improvement has been widely recognised in research and scientific literature. At the heart of this recognition is*

*their responsibility for decision-making on the management of school institutions, as well as the ability to exercise a transformational and shared leadership. Nevertheless, in the Portuguese context, the most recent legislation determines that the management of schools is based on a single figure, the Principal, and not on a collegial body. This study aims to understand how the dynamics of decision-making in the school context are processed, as well as the aspects that most contribute to this decision. It is based on the perceptions of 20 principals about their experience and ways of working, collected through semi-structured interviews. The results point to leadership styles that seem to value the involvement of the school community, namely the management team and the teaching staff, in debate, reflection and resolutions. Regarding the aspects that most contribute to decision-making, there is a predominance of opinions issued by the agents of the educational community, followed by the information generated about the school reality.*

**Keywords:** *Principal; Leadership; School; Decision making; Educational improvement.*

## INTRODUCCIÓN

En Portugal, la dirección de las escuelas es unipersonal desde 2008, con el decreto ley nº 75. Esto significa que la máxima dirección de las escuelas portuguesas es asumida por una única figura, el Director, y no por un órgano colegiado como hasta entonces. Este cambio en la estructura directiva de las escuelas y la centralización del poder de decisión, pero también de la responsabilidad, en una sola persona, parece contradecir los argumentos científicos que apuntan a un liderazgo compartido, con responsabilidades distribuidas entre diferentes agentes educativos y órganos de dirección, con el compromiso de todos en favor de un bien común y con una toma de decisiones fruto de la reflexión conjunta y del consenso.

Esta toma de decisiones, a su vez, y de acuerdo con la literatura (Bass & Bass, 2008; Castanheira y Costa, 2007; Fullan, 2003; Fullan, & Watson, 2000), debe apoyarse en una información rigurosa sobre la realidad escolar, que permita un conocimiento profundo y una toma de conciencia de la dinámica escolar, así como la identificación de las necesidades, fortalezas, potencialidades y retos a superar. Idealmente, esta información se genera a través de procesos de recogida de información en los centros escolares y con sus agentes educativos, desde los profesionales a los alumnos y colaboradores. Un ejemplo de estos procesos es la autoevaluación escolar.

Al mismo tiempo, la gestión escolar está constantemente influenciada por políticas educativas y demandas externas que condicionan la acción autónoma

de las escuelas, muchas veces empujando sus liderazgos hacia direcciones pre-determinadas o limitando su espectro de acción.

En este marco, se torna pertinente comprender cómo se procesa la toma de decisiones de los líderes escolares, explorando las dinámicas subyacentes a las resoluciones tomadas. Esta es la intención que guía este trabajo.

Este trabajo forma parte del proyecto "Autoevaluación y Gestión Escolar" que se desarrolla en el Centro de Investigación e Intervención Educativa de la Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación de la Universidad de Oporto, financiado internamente a través de la Financiación Plurianual del CIIIE (ref. UIDB/00167/2020), concedida por la Fundación para la Ciencia y la Tecnología, IP.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La investigación y la producción científica han concebido a los líderes escolares como elementos centrales en la gestión y mejora de las escuelas y la educación. Si bien existen varios modelos de liderazgo, el liderazgo transformacional (Burns, 1978) es el que tiene mayor potencial para promover el cambio y la mejora (Northouse, 2016).

Se trata de un liderazgo en el que los líderes demuestran capacidad creativa para adaptarse a los retos sociales, educativos y tecnológicos emergentes y asumen una relación motivadora hacia "sus dirigidos", haciéndoles conscientes de la importancia del trabajo en equipo, y de compartir el poder de decisión (Prestiadi et al., 2020). En este tipo de liderazgo, los líderes escolares asumen una postura colaborativa, de trabajo cooperativo con la comunidad escolar, implicando a otros agentes educativos en la gestión de los centros a través de la distribución de responsabilidades, a la vez que comparten el poder de decisión, en la búsqueda del consenso y de un compromiso colectivo (Hermann, 2016, Meyer, et al. 2022). Este compartir, la participación y la rendición de cuentas se consideran esenciales para promover la mejora de la escuela y el servicio educativo prestado (Bolívar, 2012, 2014; Carvalho y Folgado, 2017; Leite, Fernandes y Rodrigues, 2020).

En cuanto a la toma de decisiones, ha cobrado relevancia el concepto de toma de decisiones basada en datos (DDDM), que defiende que cuanto más contextualizada y profunda sea la información en la que se basan, más adecuadas y exitosas serán las decisiones tomadas y las intervenciones realizadas (Ehren y Swanborn, 2012; Datnow y Hubbard, 2016; Geel, Visscher, y Teunis, 2017). A ello contribuyen los procesos que permiten producir información sobre las escuelas, como las prácticas de autoevaluación institucional escolar. De hecho, la investigación científica ha demostrado el potencial de estos pro-

cesos para construir un mejor y más profundo conocimiento sobre la escuela por parte de la comunidad educativa que la constituye. Al recoger información sobre la organización en su conjunto, permite producir un diagnóstico de la escuela, en su complejidad y desde 'dentro' (Schildkamp et al, 2012; Bolívar, 2014; Figueiredo, Leite y Fernandes, 2018; Leite, Fernandes y Rodrigues, 2020), apoyando el conocimiento sobre la realidad escolar, contribuyendo a una decisión informada (Schildkamp y Visscher, 2010; Schildkamp et al., 2012; Bolívar, 2014; Aderet-German y Ben-Peretz, 2020; Leite, Fernandes y Rodrigues, 2020).

### OBJETIVOS

Considerando el foco temático "Autoevaluación y Gestión Escolar" que enmarca el presente estudio, y guiado por la intención de comprender cómo se produce la toma de decisiones de los líderes escolares, explorando las dinámicas subyacentes a las resoluciones tomadas, este trabajo tiene como objetivos específicos

1. Explorar el proceso de toma de decisiones de los Directores de escuela.
2. Identificar los aspectos que más contribuyen a la toma de decisiones.
3. Comprender la dinámica de implicación de otros agentes educativos en el proceso de toma de decisiones.

### MÉTODO

El estudio se llevó a cabo utilizando una metodología cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas (Amado y Ferreira, 2017) con Directores de Escuelas y agrupaciones escolares de la región del Gran Oporto, que fueron invitados a participar en el estudio. Veinte Directores respondieron positivamente a esta invitación.

El guion de la entrevista contempló 4 bloques de preguntas, orientadas a temas específicos, a saber: 1) perfil académico y profesional de los Directores; 2) conocer el contexto relativo al proceso de AA; 3) percepciones sobre los tipos de información de la AA más utilizados en la toma de decisiones; y 4) percepciones y experiencias de los Directores de Escuela sobre la toma de decisiones y sus acciones y/o cambios implementados a partir de la información anteriormente mencionada.

Las entrevistas se realizaron en formato online o presencial, según la disponibilidad de los entrevistados, habiendo sido grabadas en formato audio, previa au-

torización, y posteriormente transcritas para su análisis. El análisis de los datos se realizó mediante análisis de contenido temático (Amado, Costa y Crusoe, 2017).

En este estudio se presentarán los resultados y conclusiones relativos a los bloques 1 y 4.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En lo que se refiere a la dinámica de toma de decisiones en la escuela, los resultados apuntan tendencias de implicación de la comunidad escolar, es decir, del equipo directivo y del profesorado, en el debate, la reflexión y las resoluciones. En general, a pesar de la centralización unipersonal de la actual estructura de liderazgo escolar en Portugal, basada en la figura del Director, los profesionales entrevistados muestran una tendencia hacia la colegialidad, el compartir y la implicación de otros elementos de la comunidad educativa, en línea con el liderazgo transformacional.

En este compartir, los elementos que componen el equipo directivo de la escuela ocupan el primer lugar. Aunque el director ocupe una posición superior, no actúa solo en la gestión de las instituciones, sino que está rodeado de otros elementos, seleccionados y cooptados por él, que forman su equipo. Estos elementos suelen ser personas de su confianza que ocupan diferentes cargos, como subdirecciones o vicedirecciones, trabajando en estrecha colaboración con el Director. Sobre estos elementos recae principalmente el primer nivel de reparto de responsabilidades, y son también los primeros a los que se recurre para discutir la realidad escolar y las diferentes situaciones que requieren la toma de decisiones. Los datos también muestran una preocupación por implicar en la toma de decisiones a la comunidad educativa en general, es decir, a profesores y alumnos. Esta implicación se refleja en la escucha de opiniones, en el debate y la reflexión conjunta, y en la recogida de sugerencias de estos elementos de la comunidad, como estrategia para la gestión democrática de los centros.

No obstante, conscientes de su responsabilidad ante las instituciones que dirigen, así como ante la autoridad de control, y de las limitaciones que la legislación impone a la autonomía de los centros, especialmente en lo que se refiere a la gestión de los recursos financieros y humanos, los directores se muestran en ocasiones más autoritarios en la toma de decisiones.

En cuanto a los aspectos que más contribuyen a la toma de decisiones, los discursos de los directores señalan predominantemente la importancia atribuida a las opiniones expresadas por los agentes de la comunidad educativa en los momentos de reflexión y debate sobre la gestión escolar. Así, el proceso de toma de decisiones se ve facilitado cuando va precedido de la reflexión, el diálogo, la escucha y el entendimiento.

Algunos directores también destacan la relevancia de la información generada por el proceso de autoevaluación institucional de la escuela, aunque esta posición no es consensual. En varios casos, la toma de decisiones se basa en los resultados y conclusiones del proceso de autoevaluación, considerando el contexto y sus necesidades.

Como la figura del director es responsable por la toma de decisiones (unipersonal), es en la postura que cada uno asume en el ejercicio de su cargo que hay aspectos de énfasis que pueden oscilar entre una posición más colegiada o más individualista. No obstante, la influencia de la legislación vigente también influye en la forma en que se toman las decisiones.

## REFERENCIAS

- Aderet-German, T. y Ben-Peretz, M. (2020). Using data on school strengths and weaknesses for school improvement. *Studies in Educational Evaluation*, 64. doi: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2019.100831>
- Amado, J., Costa A.P. y Crusoé, N. (2017). A técnica de análise de conteúdo. En J. Amado (Ed.), *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* (3ª ed., pp. 303-354). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amado, J. y Ferreira, S. (2017). A entrevista na investigação em educação. En J. Amado (Ed.), *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* (3ª ed., pp. 209-234). Imprensa da Universidade de Coimbra
- Bass, B.M. y Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. Free Press.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os Processos e os Resultados Educativos: O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Bolívar, A. (2014). La autoevaluación en la construcción de capacidades de mejora de la escuela como comunidad de aprendizaje profesional. *Revista Portuguesa de Investigação Educativa*, 14, 9-40. doi: <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2014.3398>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carvalho, M.J y Folgado, C. (2017). A autoavaliação na construção da escola democrática. *Revista Lusófona de Educação*, 35, 83-99. doi: <https://doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle35>
- Castanheira, P. y Costa, J.A. (2007), Liderança transformacional, transaccional e laissez-faire: um estudo exploratório sobre gestores escolares com base no MLQ. En Sousa, J.M. & Fino, C.N. (org.), *A escola sob suspeita* (pp. 141-154). Edições Asa.
- Datnow, A. y Hubbard, L. (2016). Teacher capacity for and beliefs about data-driven decision making: a literature review of international research. *Journal of Education Change*, 17, 7-28. doi: <https://doi.org/10.1007/s10833-015-9264-2>

- Ehren, M. y Swanborn, M. (2012). Strategic data use of schools in accountability systems. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(2), 257-280. doi: 10.1080/09243453.2011.652127
- Figueiredo, C., Leite, C. y Fernandes, P. (2018). Uma tipologia para a compreensão da avaliação de escolas. *Revista Brasileira de Educação*, 23, 1-25. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-24782018230018>;
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Edições Asa.
- Fullan, M. y Watson, N. (2000). *School Effectiveness and School Improvement* (pp. 453-473), vol. 11, núm. 4. Routledge.
- Geel, M. van, Visscher, A. y Teunis, B. (2017). School characteristics influencing the implementation of a data-based decision making intervention. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(3), 443-462. doi: <https://doi.org/10.1080/09243453.2017.1314972>
- Hermann, K.R. (2016). The Principal's Role; Distributed Leadership. Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Educational Foundations & Leadership, Old Dominion University, doi: 10.25777/a1s9-1z37 [https://digitalcommons.odu.edu/efl\\_etds/8](https://digitalcommons.odu.edu/efl_etds/8)
- Leite, C., Fernandes, P. y Rodrigues, L. (2020). Trajetórias para a institucionalização de uma cultura de autoavaliação nas escolas: entre possibilidades e limites. *Revista de Estudos Curriculares*, 11(1), 102-121.
- Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S. y Richter, D. (2022). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change* <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9>
- Northouse, P. (2016). *Leadership: theory and practice*. Sage.
- Prestiadi, D., Gunawan, I., y Sumarsono, R.B. (2020). Role of Transformational Leadership in *Education 4.0*. 501(Icet), 120–124. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201204.020>
- Schildkamp, K. y Visscher, A. (2010). The utilisation of a school self-evaluation instrument. *Educational Studies*, 36(4), 371-389. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/03055690903424741>
- Schildkamp, K., Vanhoof, J., Petegem, Peter van y Visscher, A. (2012). The use of school self-evaluation results in the Netherlands and Flanders. *British Educational Research Journal*, 38(1), 125-152. doi: 10.1080/01411926.2010.528556