

Formación para la función directiva en Aragón

Sandra Vázquez Toledo
Marta Liesa Orús
Tatiana Gayán Jiménez
Universidad de Zaragoza
svaztol@unizar.es

1. Introducción

El papel y las tareas de la dirección en los centros educativos son fundamentales. Existe una relación consensuada entre el buen funcionamiento del centro con el correcto ejercicio de la función directiva (Fernández, 2002). Pero la función directiva es compleja y difícil, está llena de retos y tareas. Así mismo, la dualidad de funciones del director es otro de los factores que la complejiza. Por todo ello, el ejercicio de la dirección no puede ser intuitivo ni dejarse en manos de la experiencia. El director y el resto del equipo directivo necesitan tener unos determinados conocimientos, aptitudes y capacidades específicas para poder desarrollar su función de manera efectiva y eficiente.

Ya hemos subrayado la complejidad de la función directiva. Las competencias a llevar a cabo en el centro y las labores que se desempeñan de las mismas son muchas y muy variadas, de ahí que numerosos estudios atestigüen que la formación es una de las prioridades registradas. A pesar de ello, la necesidad de formación para desempeñar el cargo es generalizada. Fernández (2002) apunta que la formación específica se ha adquirido sólo con la práctica y el ejercicio diario de las funciones, lo que ha dificultado en términos globales el ejercicio de la dirección y ha puesto en tela de juicio la profesionalidad de los directores.

2. La formación para la dirección: necesidades y propuestas

La formación para el ejercicio de la dirección escolar es fundamental y necesaria, a pesar de ello numerosos estudios han venido evidenciado desde hace 30 años – Bernal y Jiménez (1992), Álvarez (1993), Gairín (1995),

Armas (1995), Bardisa (1995), Gimeno (1995), Villardón y Villa (1996), Sáenz y Debón (1998), Gairín y Villa (1999), Blázquez y Navarro (1999), Fernández Serrat (2002), Sáenz de Santamaría (2002), Vázquez y Bernal, (2008, 2008a), Aramendi (2010), Gómez Delgado (2011)- la necesidad de formación y de estructuración de la misma. Este dato es bastante revelador, parece ser que la evolución en este ámbito ha sido muy lenta o dicho de otro modo, que la formación va por detrás de las necesidades reales de los directores por planteamientos normativos.

La formación inicial

Cuando hablamos de Formación Inicial nos estamos refiriendo a la formación dirigida a directores que han superado el proceso de selección y no poseen la condi-

NIVEL	GRADO DE DIFICULTAD	NIVEL DE PREPARACIÓN	IMPORTANCIA
Alto	1º Gestión de tiempo para tareas propias del cargo 2º Realización de tareas administrativas 3º Impulsar la innovación en el centro	1º Organización general del centro (departamentos, ciclos, horarios...) 2º Relaciones interpersonales 3º Apoyo al aprendizaje de los alumnos	1. Relaciones interpersonales 2. Intervención en situaciones de conflictos 3. Los procesos de comunicación
Bajo	1º Coordinación del propio Equipo Directivo 2º Relaciones con el personal no docente	1º Organización de los servicios escolares (comedor y transporte) 2º Evaluación de centros y programas	1. Realización de tareas administrativas 2. Organización de los servicios escolares (comedor y transporte)

ción de director. Y que para obtener el nombramiento definitivo tienen que superar un programa de formación inicial obligatorio, que cada Comunidad autónoma previamente ha definido ¿Pero cómo debe ser esos programas?

Para dar respuesta a esta pregunta vamos a centrarnos en el análisis de la preparación previa del director en distintos aspectos propios del cargo al acceder por

primera vez, a partir de la percepción¹ de los directores de Aragón.

La preparación previa vamos abordarla desde tres vértices: a) las tareas que mayor grado de dificultad acarrean en los primeros años de ejercicio; b) el nivel de preparación previo a acceder al cargo y c) la importancia otorgada. Los resultados principales los podemos observar en la tabla.

Para centrarnos en el tipo de competencias que el director debe poseer deberíamos establecer unos criterios claros, es decir, ¿en función de qué debemos centrarnos a la hora de realizar propuestas formativas? En el grado de dificultad, en el nivel de preparación, en la importancia otorgada o en la normativa. Lo más coherente sería que para las tareas que se consideran más importantes, el nivel de preparación



fuese alto y el grado de dificultad menor, quizá ésta debería ser la premisa a seguir.

Centrándonos en los aspectos valorados como más importantes para los directores encontramos: *las relaciones interpersonales, la intervención en situaciones de conflictos o problemas de disciplina, o los procesos de comunicación*. Del mismo modo, aquellos que son valorados con un grado menor de importancia se concretan en la realización de tareas administrativas y la organización de los servicios escolares (comedor y transporte). Seguimos con la misma línea del discurso, que refrenda lo que ya muchos análisis han puesto sobre la mesa, o sea los directores valoran como importante en el ejercicio del cargo aquellas tareas relacionadas con su liderazgo, con la gestión de los recursos humanos. Por otro lado, siguen teniendo una consideración de poca relevancia las tareas meramente administrativas, que, insistimos, son las que más tiempo les ocupan.

De este modo, los programas formativos deberían centrarse en competencias de liderazgo y de gestión de

recursos humanos, donde los procesos interacción y gestión de conflictos son esenciales, y dejar en un segundo plano aquellas que están más relacionadas con las tareas más técnicas y ejecutivas. En este sentido, podemos decir que los programas formativos van avanzando, y van respondiendo, en parte, a las necesidades reales, ya que incluyen el liderazgo como contenido específico, aunque el peso que se le da al mismo no es suficiente.

Pero el gran problema al que se enfrenta la formación inicial es su ubicación temporal, posterior al procedimiento de selección, recordemos que este proceso está protagonizado por la ausencia de candidatos. Ante este contexto la presión de la evaluación es muy grande: cómo no voy a dar a un apto a alguien que ya está seleccionado y que probablemente no tenga relevancia para suplirlo. Este hecho convierte, frecuentemente, dicha formación en un mero trámite.

La formación permanente

La Formación Permanente, dirigida a directores y/o miembros del equipo directivo con experiencia en el cargo, tiene que vincular la formación del profesorado con las necesidades de los centros y con sus proyectos. El objetivo esencial que se debe perseguir es facilitar la labor de los equipos directivos. Tiene que permitir la actualización de la función directiva, enriqueciendo la experiencia adquirida en el cargo. Se trata de que los directores estén preparados, sean capaces de adaptarse a los cambios vertiginosos a los que se enfrenta la educación en nuestros días. Pero además, debe fomentar el análisis y reflexionar sobre la propia función directiva.

Una de las 25 medidas propuestas para mejorar la educación en Aragón es mejorar el modelo actual de formación. El modelo actual en Aragón está sustentado en el formato seminario organizados desde los CPRs. Concretamente, este curso se han ofertado 3 seminarios en la provincia de Zaragoza.

Tras revisar diversos modelos formativos, nos ha parecido interesante y con un gran potencial el modelo -seminario- que plantea Joan Teixidó (2011): LAPICEROS² que podría ser complementado con otras modalidades

¹ Datos recabados en la investigación "Detección de dificultades y necesidades formativas percibidas por los directores escolares en el proceso de acceso al cargo". Referencia: SEJ2005-08513-C04-03/EDUC. Entidad financiadora: MEC (Secretaría de Estado de Universidades e Investigación. Secretaría General de Política Científica y Tecnológica), Plan Nacional de I+D +I (2004-2007). Se ha contado con una muestra de un total de 89 directores, de los cuales 55 procedían de Centros de Educación Infantil y Primaria, 25 de Institutos Educación Secundaria y 9 de CRAs (Centro Rural Agrupado).

² http://www.joanteixido.org/doc/form_dir/lapiceros.pdf

formativas (conferencias, cursos, sesiones de trabajo, etc.)

Algunos de los requisitos indispensables son que la oferta sea *accesible* –en tiempo y espacio- y percibida como *útil*. Accesible porque la falta de tiempo es una de las quejas constante de los directivos –sobre todo por la sobrecarga de tareas-, y la formación no tiene que ser una sobrecargar más, sino un facilitador. Por ello los seminarios deberían integrarse en el horario lectivo, introducir también fórmulas semipresenciales o a distancia y proporcionar ayudas económicas, para asistir a congresos, jornadas, conferencias, encuentros, etc. Útil, en el sentido de que se perciba como aplicable a los requerimientos diarios de un centro.

Otras modalidades formativas

Ya hemos hablado de la importancia de la formación Inicial y de la formación permanente. Pero existen otras modalidades formativas que también son muy relevantes para la profesionalización y el desarrollo profesional y, que parece ser que se dejan en un segundo plano como son:

a) la **Formación Básica** sobre aspectos de organización y funcionamiento de los centros dirigida a todos los miembros de la organización. Desde las Facultades de Educación como institución responsable oficialmente de formar docentes, se debería cubrir este aspecto, porque formamos para la docencia, pero no podemos olvidarnos que son los docentes los futuros directores de los centros. Y hemos observado una gran laguna al respecto, es necesaria una mayor concienciación e impulso.

b) la **Formación Previa al acceso al cargo**, dirigida a docentes interesados en desempeñar cargos directivos. Sería necesario ampliar la oferta formativa en este sentido y;

c) la **Formación de Noveles**, dirigida a directores que se encuentran en el segundo y tercer año de ejercicio. Para dar respuesta a las necesidades contextuales y reforzar las competencias específicas.

3. Conclusiones

El perfil de la dirección en nuestros días es disperso y está rodeado de incertidumbre. Los directores se plantean a diario: ¿a qué dedico más tiempo? A lo que considero más importante, a lo que mejor estoy preparado, a lo que mayor dificultad me acarrea o a lo que me obligan.

Esto sumado a la formación deficitaria –el director parece ser investido con unas competencias que se las otorga el mismo nombramiento y sin embargo, al acceder por primera vez al cargo se tienen que enfrentar a numerosas cuestiones para las que no están preparados- más el marco legislativo y sociocultural que la rodea hacen de la función directiva una tarea muy compleja. La formación en este sentido se hace imprescindible.

En la mayoría de los modelos de formación para directores que se plantean se pretende desarrollar una filosofía de formarlos para que asuman liderazgos efectivos, gestionen procesos y recursos, así como la coordinación de los profesionales con los que va a trabajar, en la mayoría de las comunidades los contenidos de los cursos de formación se ciñen a aspectos esencialmente formales o de gestión. Ana María Gómez Delgado en su tesis doctoral (2010) realiza un análisis en profundidad de los programas de formación inicial en España, y pone de manifiesto que la mayor parte de los contenidos de los programas se refieren a la gestión, y añade que habremos de aceptar que no estamos preparando líderes pedagógicos; tampoco el liderazgo distribuido, basado en la participación y la comunicación. Pensamos que ha sido una de las causas más importantes de los problemas encontrados en el desarrollo de la dirección, ya que en muchas ocasiones la formación se ha sustituido por la experiencia y la que se ha llevado a cabo ha sido una *formación muy fragmentada y, muchas veces, de corte legalista y con poca continuidad, y, desde luego, poca relacionada e implicada en cada realidad.*

No solamente muchas veces no formamos en aquellas competencias necesarias en relación al modelo de dirección que tenemos, sino que globalmente tampoco respondemos adecuadamente a las necesidades sentidas de los directores. Considerando esto, son dos los pilares básicos en los que deberían sustentarse las propuestas formativas que a su vez deberían estar determinadas por normativa:

a) establecer unas competencias básicas fundamentadas en las necesidades reales y

b) desarrollar un plan de formación específico -adecuado a esas competencias que debe desarrollar-. Pensamos que este sigue siendo uno de los retos que tiene nuestro modelo de dirección.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (1993). *El perfil del Director en el sistema educativo español: Influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de la dirección*. Tesis Doctoral. Documento policopiado.
- Aramendi, P. et al. (2010): "El acceso a la dirección escolar en los centros públicos del País Vasco" en *Revista Española de Pedagogía*, 246, pp. 313-332
- Armas, M. (1995). *Evaluación de las necesidades formativas de los Directores escolares de Galicia en el contexto de la reforma educativa*. Tesis doctoral, Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Universidad de Santiago
- Bernal Agudo, J. L. y Jiménez, J. (1992). *El equipo directivo en los centros públicos no universitarios. Dualidad de su situación como representantes al mismo tiempo de la Administración educativa y de la comunidad escolar e interacciones que se establecen en el centro como consecuencia de esa dualidad*. Madrid: CIDE
- Blázquez, F. y Navarro, M^a. J. (1999). Propuesta de indicadores de calidad para evaluar la función directiva en centros educativos. *Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado*, vol. 3 (1), pp. 131-142
- Fernández Serrat, M^a. L. (2002): "Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo, cómo..." en *Profesorado*, revista de currículum y formación del profesorado, 6 (1-2), Universidad de Huelva
- Gairín, J. (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid: CIDE
- Gairín, J. Y Villa, A. (1999). *Los equipos directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento*. Bilbao: Mensajero
- Gimeno Sacristán, J. (Coord.) (1995): *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: CIDE.
- Gómez Delgado, A. M. (2010): La formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía. Tesis doctoral <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/4074/b15801640%20.pdf?sequence=2> (consultado agosto de 2012)
- Gómez Delgado, A. M. (2011): "La descentralización de la formación inicial para la dirección escolar en España Profesorado" *Profesorado: Revista de currículum y formación de profesorado*, vol. 15, núm. 2, pp. 199-217, Universidad de Granada, España.
- Sáenz de Santamaría, M. L. (2002): "Funciones y competencias en el futuro del director" en *Clave de calidad: La dirección escolar*. Madrid: MEC, pp. 125-149
- Sáenz, O. y Debón, S. (2000): "El acceso a la dirección escolar en España" en *BORDÓN*, Vol. 52 (1), 107-122.
- Teixidó, J. (2011): "LAPICEROS: un modelo de formación de directivos escolares" en *Organización y gestión educativa*, 19 (2), pp. 20-24
- Vázquez, S. y Bernal, J.L. (2008): "Competencias formativas asociadas al director: una propuesta desde la comunidad autónoma de Aragón" en Villa, A. (Coord.) [*Innovación y cambio en las organizaciones educativas*](#). Bilbao: I.C.E de la Universidad de Deusto, pp. 999-1008
- Vázquez, S. y Bernal, J.L. (2008a): "[Necesidades formativas del director](#): análisis de la formación inicial en la Comunidad Autónoma de Aragón" en Gairín J. y Antúnez, S. (Coords.) *Innovación y cambio en las organizaciones educativas*. Vol. 2 (CD-ROM), Barcelona: [Wolters Kluwer España](#)
- Villa, A. et al. (1998). *Principales dificultades en la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio. Estudio de las Comunidades Autónomas de Andalucía, Cataluña y País Vasco*. Bilbao: I.C.E. - Universidad de Deusto
- Villardón, L. y Villa, A. (1996): "Principales problemas y necesidades de los directores noveles del País Vasco" en Villa, A. (Coord.) *Dirección participativa y evaluación de centros. Actas del II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, 327-334.