

Nuestra experiencia ante la formación inicial de directores que hemos recibido

**María Pilar López
Ana Inigo**

Profesoras del IES Goya de Zaragoza

Como candidatas a formar parte del nuevo equipo directivo del instituto Goya en calidad de Directora y Jefe de Estudios adjunta respectivamente, hemos tenido la ocasión de participar en el llamado "Programa de formación inicial de directores".

Cuando nos presentamos al concurso de selección partíamos de una experiencia de equipo directivo previa, si bien hasta la fecha no habíamos podido recibir una formación institucional. Como somos dos mujeres con experiencia en equipos directivos (jefas de estudios, secretaria, vicedirectora, responsable de gestión de calidad,...), en principio estábamos exentas y no era necesario realizar el programa de formación inicial para obtener el nombramiento, pero quisimos participar voluntariamente, porque creemos en la necesidad de actualización y formación permanente en nuestro trabajo.

El programa de formación inicial para directores ha tenido lugar entre los meses de abril y mayo en el CIFE María de Ávila y lo codirigen la Inspección Educativa y el Servicio de Formación del profesorado. Hemos participado unos 40 docentes, mayoritariamente de colegios públicos y un tercio de institutos de las tres provincias. En nuestra opinión ha estado bien estructurado, una primera parte con seis sesiones teóricas en las que se tratarían temas generales y vitales para la organización escolar, junto a un trabajo de revisión del proyecto de dirección, incluyendo contenidos del curso teórico. La segunda parte consistía en un periodo de prácticas que tenía como objetivo armonizar los contenidos del curso teórico con la práctica cotidiana en el ejercicio de la función directiva, acompañados por directores expertos, en nuestro caso, José Vicente Ladaga, director del IES Pedro de Luna y Mariano Quílez, director del IES Miguel Catalán.

1. Curso teórico

La elección de los ponentes y tutores del programa prometía, tanto por su prestigio como por su trayectoria profesional: el Subdirector General adjunto de la Inspección Educativa del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, el Director de la Inspección educativa, inspectores, profesores de la Universidad, asesores de la DGPEEP, asesores de la UPE, directores y jefes de estudio de centros educativos,... A algunos de ellos ya habíamos tenido ocasión de escucharlos en los cursos de formación de equipos directivos que todos los años organiza el Fórum Aragón en nuestro instituto, pero nos interesaba volver a escucharlos.

El día 9 de abril y tras la apertura oficial del programa en el auditorio del Conservatorio Superior de Música, tuvo lugar la primera ponencia a cargo del Subdirector General Adjunto de la Inspección Educativa del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, Avelino Sarasúa, quien disertó sobre "La Dirección Escolar en la LOMCE". Nos dejó interrogantes como la profesionalización de la dirección escolar, las atribuciones y competencias del director en la LOMCE, la formación del director para ejercer un liderazgo pedagógico, el liderazgo en los resultados académicos,... pero realizó una síntesis de lo que el curso debía aportarnos. Las funciones de un buen director para que un centro educativo funcione correctamente se resumían, según él, en cinco: el director tiene que ser la persona que lidera y marca el rumbo con un proyecto educativo a futuro, tiene que estar rodeado de un buen equipo de personas y saber trabajar en grupo y delegar siempre coordinadamente, tiene que saber comunicar al resto del equipo docente, alumnado y familias para que la información sea fluida y recíproca, debe gestionar el cambio educativo del centro a través de esa visión de futuro que hemos mencionado antes con el proyecto de centro, y por último, lograr resultados en relación a ese proyecto de futuro y además saber comunicar y dar a conocer esos resultados y lo que se está realizando en ese centro. Después hubo una mesa redonda en la que nos expusieron tres modelos de dirección en un CRA, un CEIP, un CEPA y un IES de personas muy comprometidas con la enseñanza y con unos proyectos de dirección muy diferentes, pero con un buen proyecto de centro y una buena reflexión de lo hecho hasta ahora y de su camino a futuro. Nos gustó mucho el entusiasmo del director que representó a los institutos.

La segunda de las intensas sesiones se celebró en el CIFE María de Ávila el 29 de abril. Los temas de las sesiones teóricas intentaron dar una visión global de todo lo que hay que saber para dirigir un centro educativo, así como su organización y gestión. Unas ponencias fueron más prácticas y otras más teóricas, pero todas ellas cumplieron el objetivo de formar y guiar en la ardua tarea de dirección con las diferentes ponencias. En la primera parte, Juan Salamé, Inspector de Educación nos habló de "Organización de centros y elaboración de documentos institucionales. Repercusión de la implantación de la LOMCE (competencias del director, Consejo Escolar, E. Primaria y FPB)". Supo resumir los aspectos estructurales más importantes que un director tiene que tener en

cuenta en su centro. Temas del día a día en un centro educativo como el funcionamiento de los órganos de coordinación, el régimen de funcionamiento, el horario general de centro, de alumnos y profesorado, los derechos y deberes de los alumnos, las diferentes asignaturas y la optatividad, los proyectos educativos de centro, las programaciones didácticas, la formación del profesorado, el bilingüismo, etc. y nos dejó un buen material para consultar. En la segunda parte, la ponencia "La dirección de los centros educativos y los procedimientos administrativos. La LRJAPYAC. Supuestos prácticos" corrió a cargo de Marta Oroz y Roberto Gil, inspectores de educación, que consiguieron tenernos atentos hasta el final a pesar de lo arduo del tema y después de 6 horas de trabajo, aportándonos la visión jurídica de la Administración Pública, y la función del director como representante del centro y de la Administración. Ambos supieron transmitir perfectamente tanto la Ley de procedimiento administrativo, como las limitaciones y diversa documentación que de ella se derivan, así como también ejemplos prácticos. Definitivamente vimos que la Inspección lidera la coordinación y la información a los centros de una forma directa y cercana.

El día 5 de mayo tuvo lugar la tercera sesión en el CIFE María de Ávila y se dividió en tres partes. La primera ponencia fue "Herramientas y estrategias para dirigir un centro" del profesor de la Facultad de Educación de Zaragoza, José Luis Bernal que nos dejó diez destrezas/comportamientos de un líder: transmite ilusión y entusiasmo, escucha y se pone en el lugar del otro, asume la responsabilidad del cargo, consigue la implicación de todos en una idea, trabaja en equipo, asume el liderazgo, hace las reuniones productivas, asume riesgos, estructura canales de comunicación adecuados y tiene sentido del humor. La segunda parte fue un taller muy dinámico, "Liderazgo educativo", a cargo de Sandra Vázquez, profesora de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales de Huesca quien nos hizo reflexionar sobre el liderazgo en los centros y su importancia a la hora de coordinar el equipo humano y educativo. La última parte, consistió en la ponencia "La responsabilidad jurídica de los centros docentes y de los directores" a cargo de Javier Galicia, Jefe de Estudios del IES Gallicum de Zuera, buen comunicador de la responsabilidad que se puede derivar de cualquier acto, tratando temas como la responsabilidad por accidentes escolares y

su protocolo de actuación, la protección de datos, la administración de medicamentos y el protocolo de primeros auxilios, criterios y protocolos ante padres separados, actividades escolares (complementarias y extraescolares), prevención de riesgos laborales y la responsabilidad de los docentes, que nos dispuso algunas dudas y nos dejó un material de consulta muy interesante.

En la cuarta sesión del día 8 de mayo el tema fue la evaluación. Comenzó Ignacio Polo, inspector de educación con la ponencia "El currículo y la evaluación en la LOMCE", quizá la ponencia más teórica por todas las implicaciones que de la LOMCE se derivan. Supo resumir por una parte los resultados de España en las evaluaciones externas y su causalidad a través de un exhaustivo análisis de los estándares de aprendizaje para el alumna-

do, el desarrollo de las pruebas de evaluación, el sistema de selección de profesorado, la formación docente y los planes de mejora, así como la exposición de las competencias claves y todo lo que de ellas se deriva. Después de un descanso siguió Ana Ortells, también inspectora de educación con "La evaluación de los alumnos. Problemas detectados por el servicio de inspección en sus actuaciones prioritarias. El proceso de reclamación contra las calificaciones finales". Nos hubiéramos quedado toda la mañana hablando y comentando los problemas que la evaluación de los alumnos presentan a la Dirección de un Centro: la normativa, revisiones de programaciones, las reclamaciones, la documentación de la evaluación y todo lo que de ella se deriva ya que la evaluación es una inquietud constante tanto a

nivel docente como de alumnos y familias. Nos aclaró bastantes dudas y nos dio interesantes pautas para resolver estos problemas. En la tercera parte, Luis Mallada, Director de la Inspección Educativa expuso la ponencia "Implicación de los directores en la evaluación y autoevaluación del centro y en la mejora a través de los planes de formación". Plantea la figura del director multifuncional, con un papel clave de evaluador para conocer y mejorar de una forma planificada y con rigor. Esta evaluación objetiva se instrumentaría detectando las zonas de mejora primero, con unos criterios procedimentales para su ejecución. Donde desde la Administración, centros educativos, directores, profesores y alumnado deben ser evaluados. Después, Ángel Alonso, director del CIFE Juan de Lanuza nos explicó el nuevo modelo de formación. Y

Consideramos que la formación para el desempeño de la función directiva es fundamental y sería conveniente seguir con la formación permanente a lo largo del próximo curso en temas como: liderazgo pedagógico, evaluación, trabajo en equipo, participación e implicación en proyectos comunes, toma de decisiones y asunción de responsabilidades, gestión de proyectos, habilidades sociales, gestión de la participación

por último, Eusebio Rodríguez, director del IES Avempace desde hace más de 20 años nos explicó algunas experiencias en su centro, priorizando la convivencia como pilar fundamental.

La quinta sesión del día 14 de mayo tuvo dos partes. En la primera parte se nos intentó dar algunas pinceladas sobre Programas Educativos del Departamento de Educación: los programas TIC como "Anticipate" o "facilit@mos" con Salvador Macipe y José Manuel Herranz, los programas de potenciación de lenguas extranjeras PIBLEA y POLE con Milagros Liberal que nos hizo una buena síntesis de estos programas y nos recordó convocatorias y requisitos para acceder a ellos, y los programas de educación inclusiva con Rafael Lizandra y Encarnación Castillo. La segunda parte trató sobre "Gestión económica" y el ponente fue Javier Longás del Servicio Provincial de Educación de Zaragoza, con un claro resumen de cómo elaborar la planificación del presupuesto del centro y el registro de procedencia de fondos.

La sexta y última sesión del día 19 de mayo comenzó con la presentación del polémico "SIGAD", a cargo del ponente Manuel Franco, de la Dirección General de Ordenación Académica, el cual nos dio una visión general de la nueva aplicación de gestión académica y didáctica para centros de educación secundaria, permisos, matrícula, configuración de enseñanzas y cursos... así como el soporte de ayuda técnico para solucionar los posibles problemas que vayan surgiendo con el uso. Tras el descanso, Miguel Tolosa, Secretario Provincial de Teruel, trató el tema de "Gestión de personal no docente: conserjes, administrativos, auxiliares y otros" de forma bastante amena. Nos aportó una visión real de todo el personal que el director de un centro educativo tiene a su cargo, sus implicaciones y problemas que de ello pueden derivarse, también nos recordó toda la información sobre la jornada y horarios, vacaciones, permisos, moscosos...

En la última sesión se nos explicó a grandes rasgos "La Administración educativa: organización de los Servicios provinciales y los Servicios centrales" que fue impartida por los inspectores de educación José Miguel Lorés y Enrique Viscor. Tuvimos a continuación una comida en la que participamos la mayoría de los asistentes al curso donde nos relajamos y cambiamos impresiones de las sesiones teóricas que habíamos tenido. Tras el relax hubo una ponencia a cargo del profesor de la Universidad de Barcelona, Ramón Flecha, titulada "Actuaciones de éxito: fundamentación teórica", muy impactante, y para finalizar, las directoras del Colegio Cantín y Gamboa de Zaragoza nos contaron su experiencia de transformación del



centro en comunidad de aprendizaje.

En suma, los temas de las sesiones teóricas intentaron dar una visión global de todo lo que hay que saber para dirigir un centro educativo, así como su organización y gestión. Unas ponencias fueron más prácticas y otras más teóricas, pero cumplieron el objetivo de formar y guiar en la ardua tarea de dirección.

2. Periodo de prácticas

Finalizado el curso teórico, el periodo de prácticas fue muy enriquecedor. Una de nosotras tuvo como tutor a Mariano Quílez director del IES Miguel Catalán y la otra José Vicente Ladaga director del IES Pedro de Luna. Ambos nos abrieron las puertas de sus centros y nos acogieron como si fuéramos uno más para enseñarnos el funcionamiento de los mismos, respondieron a las dudas, nos facilitaron documentación y nos relajaron un poco. Para ellos y desde aquí, mil gracias, porque la teoría está muy bien, pero sin la práctica no sería nada.

3. Valoración final

Por último, nos gustaría dejar unas reflexiones sobre la formación inicial para directores. El momento de la formación, durante los meses de abril-mayo y en seis sesiones teóricas muy intensas, por una parte es muy adecuado al ser el periodo anterior al acceso del puesto, pero por otra parte, se pierden muchas clases con los alumnos y al ser tan intenso, cuesta asimilar todos los contenidos.

No obstante, consideramos que la formación para el desempeño de la función directiva es fundamental y sería conveniente seguir con la formación permanente a lo largo del próximo curso en temas como: liderazgo pedagógico, evaluación, trabajo en equipo, participación e implicación en proyectos comunes, toma de decisiones y asunción de responsabilidades, gestión de proyectos, habilidades sociales, gestión de la participación,... Pensamos además, que esta formación debería completarse a todo el equipo directivo, porque como equipo de trabajo debería haber una formación común y unificada. Por lo mismo, la tutorización de un director sin experiencia alguna sería necesario extenderla a otros miembros del equipo directivo a lo largo del primer año, al menos, en el caso de aquellas personas que no hayan estado antes en ningún equipo directivo, ya que habrá cuestiones que surgirán en el día a día, y que, quizá no sepan resolver sin consulta previa.

En definitiva, pensamos que esta formación inicial de carácter institucional que hemos recibido nos ha aportado elementos teóricos y prácticos que van a orientar nuestra labor en el equipo directivo.