

A media voz

La formación directiva

El pasado mes de febrero el Fórum aragonés desarrolló su curso de formación de directores, ahora en abril se ha presentado otro de formación inicial de directores organizado por el CIFE María de Ávila de Zaragoza. Las administraciones y algunas asociaciones como la nuestra han mostrado interés por la formación y especialización de un actor fundamental de la institución escolar como es el director. Generalmente los cursos mantienen un formato que sigue el modelo tradicional basado en la charla de un experto en un tema específico relacionado con la dirección y en la intervención de algún director en activo que interpreta la tarea a partir de su experiencia. En general, ponemos el acento en el *saber* más que en el *saber hacer*.

Esta concepción formativa presenta importantes limitaciones, considera al director novel como una persona desconocedora de su nueva tarea, ajena al medio y sin experiencia previa, y al que debemos someter a un aprendizaje global. Nada parece más lejos de la realidad, lo razonable sería reconocer que quien toma la decisión de asumir la dirección de su centro tiene unos conocimientos previos muy valiosos. Por de pronto su experiencia en el centro educativo, como profesor o como miembro de un equipo directivo, le otorga ya una visión de la complejidad de la realidad, privilegiada, de la que partir para elaborar un plan de acción, teniendo en cuenta los recursos materiales y personales de los que dispone. Seguramente conoce mejor que los demás las posibilidades y las limitaciones con las que se va a encontrar.

En mi opinión los cursos de formación no deberían incidir en aspectos relacionados con la gestión y la burocracia sino con la verdadera finalidad de la dirección que es la de desarrollar un liderazgo que permita que cada alumno del centro tenga las mejores oportunidades de aprendizaje durante su formación. Para ello, la dirección debe ser capaz de establecer unos objetivos comunes claros y alcanzables, estableciendo alianzas con todos los actores que intervienen en el centro. Las direcciones que no se planteen una mejora en los aprendizajes de su alumnado (que quede plasmada en los resultados), que no sean capaces de aunar esfuerzos de toda la comunidad educativa y que se limite a dar respuesta a las demandas administrativas y corporativas, serán estériles.

Por eso quizá el punto de partida deba ser responder a interrogantes esenciales: ¿por qué y para qué quiero ser director? Creo que estas dos cuestiones son claves en estos momentos, en el que hace falta un cambio de rumbo, basado en una verdadera autonomía de centros, que permita tomar decisiones adaptadas a cada contexto. Un director novel debe saber cuáles son sus objetivos al asumir la responsabilidad de la dirección y cómo pretende alcanzarlos. No hay ningún centro igual, ni los directores son intercambiables.

Por otra parte, creo que es importante poner el acento en la gobernanza del centro: la dirección de los centros debe liderar procesos de cambio de una forma compartida, apoyándose en toda la comunidad educativa, y para ello es imprescindible un cambio en la cultura educativa. Hablamos poco de los dos condicionantes más graves de nuestro modelo de dirección escolar: la burocracia y la dependencia corporativa. Sin olvidar que los cambios, por mucho que algunos se empeñen, no llegan por decreto.

Quizá sea el momento ya de incorporar otras medidas aplicadas en otros países con gran efectividad. Seminarios participativos que se prolonguen en el tiempo, en los que los directores noveles sean los protagonistas y en los que puedan recibir asesoramiento y asistencia ante las dificultades que se presentan para lograr los objetivos. Prácticas al lado de un director experimentado, desarrollo de un modelo de mentorías, y visitas temporales a centros con buenas prácticas directivas. Desarrollo de modelos de evaluación y autoevaluación para la mejora de las actividades directivas y de liderazgo. Esencialmente modelos que permitan compartir la experiencia de los centros que han iniciado el cambio.

Fernando Andrés Rubia