

21 de Diciembre de 2004



AUFOP

Asociación

Estatuto

Órganos colegiados

Hacerse socio

XI CONGRESOREVISTA
INTERUNIVERSITARIA

Consejo de Redacción

Último Número

Números publicados

Normas de publicación

REVISTA ELECTRÓNICA

Consejo de Redacción

Último Número

Números publicados

Normas de publicación

RECURSOS

ENLACES

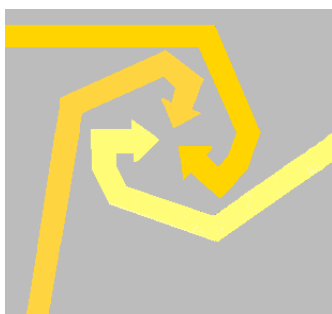
Revistas



Webmaster

Navegadores 4.0 y superiores
Resolución 800 x 600

» AUFOP » R.E.I.F.P. » números » revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado, 6(1) » artículo



D.L. VA-369-99

Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado

Continuación de la antigua Revista de Escuelas Normales

ISSN 1575-0965

**Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 6(1),
(2003)**

La necesidad de formación de los directores escolares en la Comunidad Autónoma de Andalucía

Caballero Martínez, Juan**Resumen:**

En este artículo se presentan los resultados de una investigación empírica, cuyo objetivo fue conocer el nivel de formación de los Directores en cada uno de los dieciséis ámbitos que hemos seleccionado como fundamentales para el ejercicio eficiente de las competencias que tienen encomendadas en la Comunidad Autónoma Andaluza. Una vez conocido el nivel de formación de nuestros Directores, se han revisado otras investigaciones realizadas sobre la misma temática en otras Comunidades de este país. Por último, de los resultados obtenidos, hemos presentados una serie de conclusiones.

Abstract:

This paper presents the results obtained in an empirical research whose objective was to know the headteachers' preparation level in each of the sixteen areas we considered relevant to achieve an effective development of the competencies the Autonomous Community of Andalusia entrusts them. Once the headteachers' preparation level has been analysed, other research studies based on the same topic in other Spanish Autonomous Communities have been revised. Finally, out of the results obtained, some relevant conclusions have been drawn.

Descriptores (o palabras clave):

Dirección, Formación, Planificación, Organización.

1. CONTEXTO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestro Sistema Educativo necesita actualmente Directores de Centros Docentes bien capacitados, al objeto de impulsar un proyecto educativo específico que dé coherencia al conjunto de actividades que se realizan en el Centro Educativo y optimicen los recursos personales, materiales y formales, en orden a conseguir objetivos concretos de calidad.

Conviene resaltar que uno de los aspectos más relevantes en una reforma educativa o en un programa de innovación, por lo que se refiere a la eficacia, es la reconversión del profesorado y la capacitación de los Equipos Directivos de los Centros Educativos mediante planes ambiciosos de especialización y capacitación.

Parece evidente que las tareas directivas tienen una naturaleza y características propias, claramente diferenciadas de las tareas docentes. Por tanto, las personas que deben ejercerlas requieren una especialización. Las razones, según Antúnez, (1993: p. 56) son diversas, entre ellas:

- *La creciente complejidad de las demandas sociales que exigen habilidades muy específicas y una atención especial a la calidad de las decisiones directivas.*
- *Los procesos de Dirección democrática, que vienen originados por la creciente demanda de participación en la toma de decisiones de todos los grupos de la Comunidad Educativa y que condiciona unos determinados estilos de Dirección.*
- *El aumento progresivo de las parcelas de autonomía, aunque todavía insuficiente, en los Centros Escolares, que exige procesos de gestión cada vez menos dependientes y, por*

tanto, asumir mayores responsabilidades.

- *El proceso de cambio social y técnico en la sociedad en general y la incertidumbre que ello genera. Los cambios en educación son imposibles si las personas que desarrollan tareas directivas en los Centros Educativos carecen de la formación adecuada para desempeñarlas. Si los directivos han de promover y dirigir los cambios están obligados a hacerlo a partir de unos conocimientos que no se adquieren solamente a partir de la experiencia.*

Discrepamos abiertamente de planteamientos que sostienen que cualquier profesor o profesora es apto para el desempeño de funciones directivas por el simple hecho de cumplir el requisito de ser un docente experimentado.

De esta manera, si admitimos que para el desempeño eficaz de cualquier rol o función sería deseable una formación y, por tanto, una profesionalización adecuada, podríamos fácilmente inferir que las personas que desempeñan funciones directivas necesitan también una preparación y una cualificación profesional específica. En el artículo 58.3 de la LOGSE se dice que "las Administraciones Educativas favorecerán el ejercicio de la función directiva en los Centros Públicos mediante la adopción de medidas, programas y cursos que mejoren la preparación de los Equipos Directivos en dichos Centros". La necesidad de formación de los directivos es algo asumido de forma generalizada por expertos en temas relacionados con la Organización y la Gestión de los Centros Escolares y por los propios miembros del Equipo Directivo. Como hemos dicho anteriormente, el propósito último de esta preocupación por la formación es la mejora de la calidad de la educación. Esto implica la necesidad de una formación y específica de calidad que les habilite para el desarrollo de sus funciones.

De otra parte, la satisfacción del profesorado se halla altamente relacionada con el estilo de liderazgo del Equipo Directivo: los docentes se sienten más satisfechos cuando el equipo que ejerce la Dirección promueve la participación y el compromiso (Villa Sánchez, 1992). La formación de los miembros del Equipo Directivo ayuda sobremedida a la resolución de los problemas más frecuentes en los Centros y a comprender mejor el funcionamiento y la organización de los mismos.

En 1995, con la promulgación de la Ley de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (LOPEGCD), se pretenden tres objetivos: la mejora de la calidad de la enseñanza; la necesidad de adaptar la organización de los Centros a la LOGSE y resolver las dificultades detectadas en el modelo de Dirección de la LODE. Por tanto, la LOPEGCD supone completar el marco legal desarrollado por la LODE y la LOGSE, en lo que a organización de los Centros Educativos se refiere. Por tanto, esta ley complementa los aspectos ya abordados por la LOGSE. La LOPEGCD pretende impulsar la calidad de la enseñanza, proporcionando un marco legal en el que sea posible una mayor autonomía de los Centros Educativos, garantizando una mejor formación de los Equipos Directivos y una mayor participación de la Comunidad Educativa en la vida del Centro.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La finalidad de esta investigación consiste en describir el nivel de formación de los Directores de los Centros Educativos en cada uno de los dieciséis ámbitos que más tarde presentaremos. A este efecto, el tipo de estudio que emplearemos será descriptivo, basándonos en las medidas de tendencia central y de dispersión.

La muestra está compuesta por 1073 Directores. Respecto a la variable PROVINCIA, en la tabla siguiente se recoge la distribución de frecuencias y porcentajes de Directores en cada una de las provincias andaluzas.

PROVINCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALMERÍA	90	8.40
GRANADA	123	11.50
MÁLAGA	164	15.30
JAÉN	108	10.00
CÓRDOBA	122	11.40
SEVILLA	212	19.75
CÁDIZ	181	16.90
HUELVA	73	6.80
TOTAL	1073	100.00

Tabla 1. Frecuencias y porcentajes de Directores para cada una de las provincias andaluzas

En la Tabla 1 se observa que la provincia que presenta un mayor número de casos es la de Sevilla (20%), mientras que la provincia que está representada con un menor número de casos es Huelva (7%). Respecto a la variable SEXO, podemos decir que la mayoría de los Directores que ejercen el cargo en los Centros Educativos públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía son hombres (exactamente 854 que supone un 80%), mientras que sólo 215 (el 20%) son mujeres.

La información fue recogida mediante un cuestionario inédito, elaborado por Caballero

(2000), en el que se le preguntaba a los Directores encuestados por su nivel de formación en cada uno de los dieciséis ámbitos en los que se hace operativo el concepto "formación". En cada uno de estos ámbitos se valora de 1 (mínimo) a 5 (máximo), el nivel o grado de preparación.

En la tabla siguiente se presentan los 16 ámbitos de formación:

1. Planificación (Proyecto Educativo, Plan de Centro/Memoria, etc.).
2. Evaluación de Centros.
3. Evaluación de programas.
4. Relaciones interpersonales.
5. Legislación escolar en sus aspectos generales y específicos.
6. Técnicas de Gestión.
7. Cumplimentar documentos oficiales.
8. Organización General del Centro (Departamentos, equipos, horarios...).
9. Organización de los servicios escolares (comedor, transporte).
10. Organización de actividades complementarias.
11. Infraestructura material y de espacios.
12. Relaciones con los padres.
13. Dinámica de grupos.
14. Modelos, estrategias y técnicas relativas a la Formación del profesorado en ejercicio.
15. Psicología Aplicada y Orientación Escolar.
16. Didáctica General: modelos didácticos, metodologías innovadoras, Sociología de la Educación.

Tabla 2. Ámbitos de formación para la función directiva

3. RESULTADOS

	1	2	3	4	5	N	X	SD
1	36 3.4%	112 10.7	435 41.5	361 34.4	105 10.0	1.049 100	3.369	0.924
2	221 21.4	291 28.2	368 35.6	130 12.6	23 2.1	1.033 100	2.461	1.031
3	192 18.6	294 28.4	396 38.3	138 13.3	15 1.4	1.035 100	2.507	0.988
4	17 1.6	75 7.1	303 28.9	441 42.0	213 20.3	1.049 100	3.723	0.921
5	79 7.6	152 14.6	344 33.0	345 33.1	121 11.6	1.041 100	3.266	1.085
6	141 13.6	227 21.8	350 33.7	223 21.5	98 9.4	1.039 100	2.913	1.161
7	38 3.6	79 7.5	222 21.2	371 35.4	337 32.2	1.047 100	3.850	1.068
8	25 2.4	77 7.4	349 33.6	409 39.4	179 17.2	1.039 100	3.616	0.935
9	122 11.8	54 5.2	150 14.5	188 18.1	86 8.3	1.037 100	1.796	1.839
10	35 3.3	112 10.4	378 35.2	348 32.4	155 14.4	1.038 100	3.430	1.038
11	41 4.0	104 10.2	361 35.5	375 36.9	136 13.4	1.017 100	3.453	0.981
12	11 1.1	48 4.6	259 24.8	450 43.1	277 26.5	1.045 100	3.894	0.884
13	89 8.8	219 21.6	422 41.6	225 22.2	55 5.4	1.014 100	2.927	1.018
14	196 19.9	311 31.6	330 33.6	118 12.0	28 2.8	983 100	2.462	1.029
15	188 18.9	304 30.6	325 32.7	134 13.5	44 4.4	995 100	2.540	1.078

16	167 16.5	295 29.2	361 35.7	141 14.0	46 4.6	1.010 100	2.608	1.060
-----------	-------------	-------------	-------------	-------------	-----------	--------------	-------	-------

Tabla 3. Nivel de preparación en los distintos ámbitos

Como puede observarse en la Tabla 3, la formación de los Directores se analiza en dieciséis ámbitos, en cada uno de los cuales se valora el nivel de preparación. Para facilitar el análisis los ámbitos se agrupan en dos bloques, en función de la puntuación media obtenida. En el primer bloque se incluyen los ámbitos que han obtenido una media inferior a tres puntos, estadístico que nos indica que la mayor parte de los Directores se consideran poco o nada preparados en esta dimensión (Tabla 4). En los ámbitos que han obtenido una media superior a tres puntos, cuyo valor indica que la mayor parte de los Directores se consideran preparados o muy preparados en ese ámbito (Tabla 5).

ÁMBITO	MEDIA
9. Organización de los servicios escolares (comedor, transporte)	1.796
2. Evaluación de centros	2.461
14. Modelos, estrategias y técnicas relativas a la formación del profesorado en ejercicio	2.462
3. Evaluación de programas	2.507
15. Psicología Aplicada y Orientación Escolar	2.540
16. Didáctica General: modelos didácticos, metodologías innovadoras, Sociología de la Educación, etc.	2.608
6. Técnicas de gestión	2.913
13. Dinámica de grupos	2.927

Tabla 4. Primer bloque de ámbitos de formación

En cuanto a este bloque, debe aclararse que el motivo de que el ámbito nueve haya obtenido una puntuación media tan baja ha sido debido a que 437 Directores, a la hora de contestar, lo han hecho marcando un cero en la casilla correspondiente y no, del 1 al 5, como se les pedía, por lo que la media ha bajado considerablemente. La justificación que han dado ha sido que en sus centros no existen servicios escolares (transporte, comedor).

"La evaluación de Centros" (ámbito 2) y "modelos, estrategias y técnicas relativas a la formación del profesorado en ejercicio" (ámbito 14) son los ámbitos en los que los Directores muestran un menor nivel de preparación. En el primer caso, 512 Directores (50%) se consideran poco o nada preparados, mientras que 163 (15%) se consideran preparados o bastante preparados. En el segundo caso, 507 Directores (51.5%) se consideran poco o nada preparados, mientras que 146 (14.8%) opinan de manera diferente.

Otro ámbito que destaca, por el escaso nivel de preparación de los Directores, es el que hace referencia a la "Evaluación de Programas" (ámbito 3). 486 Directores (47%) se consideran poco o nada preparados, 396 (38.3%) no se pronuncian y sólo 153 (14.7%) se consideran preparados o muy preparados.

Por último hay que resaltar que en el ámbito 15 ("Psicología Aplicada y Orientación Escolar") hay 492 Directores (49.5%) que se consideran poco o nada preparados, mientras que sólo 178 (17.9%) se consideran preparados o muy preparados. En el número 16 ("Didáctica General...") 462 Directores (45.7%) se consideran poco o nada preparados, mientras 187 (18.6%) se consideran preparados o muy preparados. En el número 6 ("Técnicas de Gestión") hay 368 (35.4%) que no se consideran preparados y 321 (30.9%) que sí. En el número 13 ("Dinámica de grupos") hay 308 (30.4%) que no se consideran preparados y 280 (27.6%) que sí.

ÍTEM	MEDIA
12. Relaciones con los padres	3.894
7. Complimentar documentos oficiales	3.850
4. Relaciones interpersonales	3.723
8. Organización general del centro	3.616
11. Infraestructura material y de espacios	3.453
10. Organización de actividades complementarias	3.430
1. Planificación (PEC, PAC, Memoria, etc.)	3.369
5. Legislación escolar en aspectos generales y específicos	3.266

Tabla 5. Segundo bloque de ámbitos de formación

En general, habría que destacar que en los ámbitos que comprende el segundo bloque se necesita una menor formación teórica, ya que desde la misma práctica se pueden aprender los contenidos, por lo que se requiere un menor esfuerzo para su dominio. Por lo tanto, en estos ocho ámbitos hay un mayor número de Directores que se consideran preparados.

El ámbito en el que los Directores manifiestan tener un mayor grado de preparación es el que hace referencia a "*las relaciones con los padres*" (ámbito 12). En efecto, 727 Directores (69.6%) consideran poseer un nivel medio o alto de preparación, mientras que sólo 59 (14.2%) consideran poseer un nivel bajo.

El segundo ámbito en que hay un mayor número de Directores que se consideran preparados o muy preparados es el que hace referencia a "*la cumplimentación de documentos oficiales*" (ámbito 7), con 708 Directores (67.6%). Sin embargo hay 117 Directores (11.1%) que se consideran poco o nada preparados.

En tercer lugar se encuentra situado el ámbito 4, ("*Relaciones interpersonales*") en el que 654 Directores (62.3%) se consideran preparados y sólo 92 (8.7%) creen que están poco o nada preparados.

Por último, dentro de este bloque, el ámbito en el que hay un menor número de Directores que se consideran preparados es el que se refiere a "*legislación escolar en sus aspectos generales y específicos*" (ámbito 8), con 466 Directores (44.7%) preparados o muy preparados y 231 Directores (22.2%), que se consideran poco o nada preparados.

Una vez analizados los datos obtenidos en nuestra investigación respecto al nivel de formación de los Directores en la Comunidad Autónoma de Andalucía, procedemos a comparar dichos datos con otras investigaciones que se han realizado en otras Comunidades Autónomas.

Gairín, en 1983 y 1987, realizó sendos estudios sobre el currículum de los Equipos Directivos (Directores, Jefes de Estudios y Secretarios) de Centros Públicos de EGB, de la zona metropolitana de Barcelona. La muestra fue de 106 directivos, elegidos por muestreo al azar y sin estratificación. El cuestionario, aparte de contemplar variables personales, recoge las opiniones de los directivos respecto a su nivel de preparación y a la importancia que conceden a 15 ámbitos, seleccionados del currículum para la formación específica de los directivos.

PUNTUACIONES MEDIAS OBTENIDAS POR LOS DIRECTORES

Preparación actual				Importancia concedida			
	X 1983	X 1987	Or.		X 1983	X 1987	Or.
1. Evaluación alumno	3.92	3.74	5º	1. Organización centro	4.40	4.43	5º
2. Relaciones maestros	3.70	4.19	1º	2. Relaciones maestros	4.38	4.58	1º
3. Orientación educativa	3.57	3.50	9º	3. Evaluación centro	4.18	4.46	3º
4. Organización centro	3.52	3.95	4º	4. Conducción reuniones	4.18	4.20	7º
5. Relaciones padres	3.35	4.01	3º	5. Legislación escolar	4.13	4.21	6º
6. Evaluación centro	3.23	3.62	6º	6. Relaciones padres	4.00	4.51	2º
7. Evaluación profesor	3.09	3.32	11º	7. Evaluación profesor	3.95	4.20	8º
8. Conducción reuniones	2.85	3.35	10º	8. Confección documentos	3.90	3.93	11º
9. Organización comedor	2.85	4.00	2º	9. Evaluación alumno	3.81	4.00	10º
10. Conocimientos didácticos	2.76	3.21	12º	10. Orientación educativa	3.61	4.15	9º
11. Confección documentos	2.71	3.59	7º	11. Conocimientos didácticos	3.54	4.46	4º

12. Técnicas de recuperación	2.71	2.97	15º	12. Organización comedor	3.30	3.39	14º
13. Organización extraescolares	2.53	3.51	8º	13. Organización extraescolares	3.26	3.81	12º
14. Legislación escolar	2.47	3.01	13º	14. Técnicas de recuperación	3.22	3.80	13º
15. Organización transporte	2.25	3.00	14º	15. Organización transporte	2.00	3.39	15º

Tabla 6. Nivel de preparación y nivel de importancia respecto a las funciones del cargo (Gairín, 1987)

Analizando los resultados de manera resumida podemos destacar los siguientes aspectos:

En términos globales, como puede observarse en la tabla anterior, los directivos que participaron en la investigación de 1987 se califican con menor nivel de preparación que los directivos que participaron en la investigación de 1983. De igual modo, los directivos califican la importancia de los ámbitos presentados, respecto a su función, con menos puntuación que en 1983.

Todos los directivos recogen la importancia prioritaria que tienen para su cargo "*las relaciones con los profesores*".

Los Directores califican como más importantes, respecto a la investigación de 1983, ámbitos como "*la organización del Centro*" y el conocimiento para "*dirigir reuniones*". Pierden importancia "*las relaciones interpersonales con los padres*" y "*los conocimientos didácticos*" para ayudar al profesor.

Las variables demográficas que más determinan los niveles de puntuación otorgados son el cargo ejercido, el sexo, experiencia docente y experiencia anterior en cargos directivos o en el cargo actual. Estas variables determinan más del 50% de la variabilidad de las puntuaciones dadas por los directivos a "*conocimientos didácticos*", "*relaciones con los profesores*", "*técnicas de recuperación*", "*organización del comedor*" y "*organización de actividades complementarias*", cuando se juzga la preparación; también, respecto a "*la organización del Centro*", "*relaciones con los padres*", "*confección de documentos*", "*evaluación del Centro*", "*técnicas de recuperación*" y "*organización de actividades extraescolares*" cuando se juzga la importancia de los ámbitos.

Por último, la satisfacción personal en el cargo de los directivos encuestados es de suficiente para el 56.5%, alta para el 18.2% y baja para el 21.7%.

También Gairín, en 1989, realizó otra investigación sobre formación de directivos en 479 Centros de Educación Secundaria, en la provincia de Barcelona. Uno de los objetivos que pretendía conseguir con esta investigación era conocer el nivel de preparación y el nivel de importancia atribuido en cada uno de los 11 ámbitos que hacen referencia a la función directiva (Ver Tabla 7).

	PREPARACIÓN		NIVEL DE IMPORTANCIA	
	X	S	X	S
Conocimientos didácticos	3.120	1.086	3.578	1.354
Legislación escolar	3.224	1.062	3.738	1.131
Organización de horarios	3.860	0.85	4.118	1.051
Relación con los maestros	3.581	0.879	4.294	0.799
Relación con los padres	3.376	1.035	3.762	1.037
Dirección de reuniones	3.326	0.999	3.953	0.962
Sistemas de comunicación	3.393	1.064	3.619	1.108
Orientación educativa	3.605	0.858	4.212	0.989
Evaluación de alumnos	3.729	0.836	4.071	1.159
Evaluación del profesorado	3.217	1.127	3.817	1.278
Evaluación del centro	3.561	0.944	4.210	1.057

Tabla 7. Nivel de preparación y nivel de importancia respecto a funciones del cargo (Gairín y otros, 1989)

Los resultados de esta investigación fueron los siguientes:

La mayoría de los directivos (88.4%) no ha recibido formación específica para el cargo y son una minoría los que creen que no se necesita (15.3%). Respecto a la necesidad de formación, el 22%

la considera imprescindible para acceder al cargo, el 41% cree que es necesaria y el 31%, solamente conveniente. No obstante, la mitad de los Directores considera suficiente su preparación.

La experiencia en el cargo sólo supone una mejor o peor preparación en aquellos ámbitos relacionados con las funciones administrativas.

El 89% de los directivos de Educación Secundaria demandan actividades de formación permanente que traten sobre aspectos de organización, legislación y dinámica de grupos.

Para los directivos encuestados, el proceso de formación incide no sólo en aspectos técnicos (adquirir recursos de organización) sino también en aspectos personales, como puede ser el aumento de seguridad en el ejercicio del cargo, y las consecuencias de un proceso de formación pueden potenciar un cambio de visión sobre los aspectos que pueden incidir en el abandono del cargo.

Otro estudio sobre formación fue el realizado por Álvarez y otros (1991) en Centros Docentes de EGB y EEMM, Públicos y Privados, del territorio MEC. De las 400 encuestas enviadas sólo se tuvieron en cuenta 95.

Se les pregunta que opinaban sobre la formación específica para desempeñar el cargo de directivo. Consideramos importante el orden de preferencia en la elección, así como el porcentaje de las más a las menos elegidas. Interpretamos que esto responde a las preocupaciones sobre las necesidades de formación que sienten o a la falta de recursos técnicos, que echan de menos a la hora de enfrentarse con los problemas:

Ámbitos	%
1. Actualización legislativa	45
2. Organización escolar y técnicas de dinámica de grupos	45
3. Gestión administrativa	33
4. Pedagogía General: soporte conceptual sobre modelos educativos, metodológicos, etc.	23
5. Técnicas de evaluación institucional	20
6. Psicología aplicada y orientación	6
7. Formación del profesorado	6

Tabla 8. Datos del estudio realizado por Álvarez y otros (1991)

Las preferencias apuntan hacia aquellos temas que ocupan más tiempo o crean más ansiedad.

Siguen sin ser conscientes de la necesidad de que el Director asuma la función de "la formación del profesorado".

Faltan, además, la formación inicial y el reciclaje en "gestión administrativa"; tema más demandado, por otra parte, por la ansiedad que provoca la maraña administrativa y las consecuencias que puede acarrear una mala interpretación o gestión.

Falta preparación en "recursos humanos", sobre todo en Secundaria, donde se da una enorme carencia de preparación pedagógica, en general.

También se nota la falta de preparación en "procedimientos y técnicas para la evaluación institucional".

Bernal y Jiménez, en 1992, realizaron una investigación sobre Equipos Directivos en 228 Centros de Educación Preescolar, E.G.B., B.U.P y F.P. de la provincia de Zaragoza. Uno de los objetivos era conocer el nivel de preparación que tenían cuando accedieron al primer cargo directivo en un Centro Docente y el grado de importancia atribuido a cada uno de los ámbitos en la formación de Equipos Directivos. Los ámbitos que coinciden con los nuestros son los incluidos en la Tabla 9.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación (Proyecto Educativo, Plan de Centro, Memoria, etc.) 2. Evaluación de centros 3. Evaluación de programas 4. Relaciones interpersonales 5. Legislación escolar en sus aspectos generales y específicos 6. Técnicas de gestión (conducir reuniones, archivar, etc.) 7. Cumplimentar documentos oficiales 8. Organización general del centro (Dptos., horarios...) 9. Organización de los servicios escolares (comedor y transporte) 10. Organización de actividades complementarias 11. Infraestructura material y de espacios 12. Relaciones con los padres 13. Dinámica de grupos 14. Otros ámbitos (especificar) |
|--|

Tabla 9. Ámbitos del estudio de Bernal, J. L. y Jiménez J. (1992)

De los 14 ámbitos, solamente en cuatro apartados ("*relaciones interpersonales*", "*organización general del Centro*", "*organización de actividades complementarias*", y "*relaciones con los padres*") consideraban que tenían una mínima formación, resaltando que aspectos como "*planificación*", "*evaluación de Centros y programas*" así como "*técnicas de gestión*" obtienen la mínima puntuación.

Debón Lamarque, (1997) estudió el nivel de preparación que tenían los Directores y Exdirectores de Educación Preescolar/Educación Infantil y Educación General Básica/ Educación Primaria de la provincia de Jaén cuando accedieron al cargo de Director por primera vez, en cada uno de los 14 ámbitos que a continuación expondremos y el nivel de importancia atribuido a cada uno de ellos. La calificación que tenían que dar era de 4 (máximo) y de 1 (mínimo). Los ámbitos y la media obtenida en cada uno de ellos se incluyen en la Tabla 10.

Ámbitos	P	I
1. Planificación (Plan de centro, Memoria, Proyecto Educativo...)	2.20	3.52
2. Evaluación de centros	1.59	2.94
3. Relaciones interpersonales	2.38	3.52
4. Legislación escolar	2.31	3.43
5. Técnicas de gestión	1.99	3.45
6. Conocimiento de la documentación oficial	2.46	3.30
7. Organización general del centro (horarios, departamentos...)	2.81	3.70
8. Organización de servicios complementarios (comedor, transporte...)	1.80	2.58
9. Organización de actividades extraescolares	2.63	2.72
10. Infraestructura del centro (material, espacios ...)	2.82	3.29
11. Relaciones con los padres	3.00	3.05
12. Relaciones con el Ayuntamiento	2.42	3.16
13. Relaciones con la Administración (Inspección, Delegación...)	2.22	2.96
14. Psicología y dinámica de grupos	2.18	2.98

Tabla 10. Nivel de preparación y grado de importancia de los ámbitos de formación (Debón, 1997)

Como puede verse en la Tabla 10, los ámbitos en los que los Directores y Exdirectores se consideran con menor preparación son: "*Evaluación de Centros*", "*Organización de servicios complementarios*" y "*Técnicas de Gestión*". Tan sólo en 4 ámbitos ("*las relaciones con los padres*", "*la infraestructura del Centro*", "*la organización de actividades extraescolares*" y "*la organización del Centro*", en lo referente a horarios y departamentos) los Directores se encontraban mínimamente preparados cuando accedieron al cargo.

Respecto a la importancia de los ámbitos, se puede constatar que todos ellos han obtenido una media superior a 2.5, lo que indica que los contenidos que se han seleccionado son muy importantes para su formación.

Gimeno, en 1995, realizó una investigación sobre la Dirección de Centros: análisis de tareas en los Centros Públicos de EGB, BUP y FP adscritos al "Territorio MEC" y a la Generalitat Valenciana. La muestra fue de mil profesores y de mil Directores, pertenecientes a las distintas etapas educativas que anteriormente hemos descrito. De los distintos temas que contiene esta investigación, solamente haremos referencia a la formación para el ejercicio de la Dirección escolar. Este autor presenta una propuesta de formación que se centra en:

"La adecuada comprensión del fenómeno escolar organizativo, por medio del debate de los grandes conceptos filosóficos y sociológicos, ligados a las situaciones concretas y a los problemas específicos que emergen de las circunstancias particulares en que se desempeña el puesto y todo ello teniendo como foco la expresión de las demandas de la comunidad hacia la institución educativa y las respuestas a las mismas vertebradas a través del currículum" (Gimeno, 1995: 260).

Entrando de lleno en la investigación sobre la necesidad de la formación para ser Director, la primera pregunta que se les hace a los encuestados es la siguiente: ¿Conviene la formación?

Para el 72.3% es conveniente, una vez elegido; para el 5.5% no es necesaria; y el 22.2% apuesta por una formación previa al cargo. Por lo que se puede deducir de estas respuestas, podemos afirmar que, excepto el 5.5% de los profesores y Directores, el resto considera necesario una formación específica. Y otro aspecto a destacar es que la mayoría (72.3%) considera que esta formación ha de ofertarse cuando el candidato haya sido elegido para desempeñar el cargo.

Una vez que hemos vista la necesidad de formación por parte de estos profesores y Directores, el siguiente paso es conocer cuáles son los ámbitos en los que se concreta esa necesidad. Este autor presenta quince ámbitos, con una escala de valoración, que va de 1 a 3: 1 (no es necesaria la formación), 2 (es algo necesaria) y 3 (es bastante necesaria). En la Tabla 11 se pueden ver los resultados:

>

Aspectos en los que se cree necesaria la formación	Tipo de centro (%)			Total (%)
	BUP	EGB	FP	
a) Organización de la administración del centro	2.6	2.5	2.5	2.5
b) Gestión económica	2.5	2.3	2.4	2.4
c) Leyes y normas educativas	2.7	2.6	2.6	2.6
d) Características del sistema educativo	2.4	2.3	2.5	2.4
e) Métodos pedagógicos	2.3	2.4	2.5	2.4
f) Evaluación de centros	2.6	2.6	2.6	2.6
g) Perfeccionamiento de profesores	2.4	2.4	2.3	2.3
h) Relaciones humanas en los grupos	2.4	2.5	2.5	2.4
i) Organización de recursos didácticos	2.5	2.4	2.5	2.4
j) Evaluación y promoción de estudiantes	2.4	2.2	2.4	2.3
k) Diseño curricular	2.6	2.7	2.6	2.6
l) Coordinación de profesores	2.4	2.4	2.5	2.4
m) Cómo abordar diferencias entre estudiantes	2.4	2.8	2.5	2.5
n) Relaciones con la comunidad	2.2	2.1	2.2	2.1
o) Educación de padres	2.2	2.4	2.2	2.2

Tabla 11. Áreas para las que se reclama la formación (Gimeno, 1995)

En primer lugar, hay que destacar que la puntuación media obtenida en los quince ámbitos ha sido superior a dos, lo que nos indica que todos son necesarios para la formación específica.

En segundo lugar, los ámbitos que han obtenido una media superior son *"la legislación escolar"*, *"la evaluación de Centros"* y *"el diseño curricular"*; le siguen *"la organización de la administración del Centro"* y el que hace referencia a *"cómo abordar las diferencias entre estudiantes"*. Los ámbitos con menor puntuación media obtenida son *"las relaciones con la comunidad"* y *"la educación de padres"*.

Por último, completamos la revisión de investigaciones cuya temática es la formación con la realizada por Caballero, Fernández, y García, (2000) sobre el nivel de formación de los Equipos Directivos de los Centros no universitarios públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía. La muestra está compuesta por 2790 directivos, distribuidos por las ocho provincias de dicha comunidad. A éstos se presentaron 16 ámbitos, que creen necesarios para la formación de directivos, y se les pidió que calificaran de 1 (mínimo) a 5 (máximo) su nivel de preparación en cada uno de ellos. En la tabla siguiente se pueden ver los resultados obtenidos:

ÁMBITOS	Directores		Jefes de Estudios		Secretarios	
	X	S	X	S	X	S
1	3.369	0.924	3.283	0.902	3.052	0.876
2	2.461	1.031	2.344	1.014	2.263	0.972
3	2.507	0.988	2.493	0.978	2.406	0.964
4	3.723	0.921	3.500	0.968	3.465	1.011
5	3.266	1.085	2.852	1.071	3.000	1.076
6	2.913	1.161	2.419	1.096	2.810	1.162
7	3.850	1.068	3.389	1.113	3.936	0.919

8	3.616	0.935	3.697	0.946	3.165	1.062
9	1.796	1.839	1.569	1.602	2.008	1.663
10	3.430	1.038	3.369	0.993	3.201	1.003
11	3.453	0.981	3.146	1.000	3.140	0.980
12	3.894	0.884	3.625	0.886	3.640	0.942
13	2.927	1.018	2.913	1.004	2.842	0.994
14	2.462	1.029	2.449	1.052	2.335	0.961
15	2.540	1.078	2.459	1.082	2.447	0.984
16	2.608	1.608	2.610	1.074	2.598	0.970

Tabla 12. Grado de preparación de los directivos andaluces (Caballero, Fernández, y García, 2000)

Como puede verse en la Tabla 12, el nivel de preparación de los Directores, Jefes de Estudios y Secretarios es prácticamente el mismo. Los resultados obtenidos nos ha permitido comprobar que el cargo directivo no es una variable que permita discriminar diferentes niveles de formación en las competencias propias de los miembros del Equipo Directivo. Con esto pretendemos decir que tanto Directores, y Jefes de Estudios como Secretarios opinan de la misma forma. Aunque también conviene precisar que de los dieciséis ámbitos de formación que hemos seleccionado, hay ocho en el que el Equipo Directivo alcanza una puntuación media superior a tres, o lo que es lo mismo hay ocho ámbitos en los que el Equipo Directivo considera poseer un nivel mayor de formación. Las puntuaciones medias obtenidas por los Directores en cada uno de los ámbitos, se encuentran unas décimas por encima del resto del equipo, excepto en el ámbito nueve (*"Organización de los servicios escolares"*) en que el Secretario ha alcanzado una media de 2.008, mientras que la media alcanzada por el Director es de 1.796. Así mismo en el ámbito número dieciséis (*"Didáctica General: modelos didácticos, metodologías innovadoras, Sociología de la Educación, etc."*) en el que la media alcanzada por el Director es de 2.608, mientras que la del Jefe de Estudios es de dos décimas superior, es decir, 2.610.

En cuanto a los ocho ámbitos de formación restantes, ningún miembro del Equipo Directivo ha alcanzado una media de tres, lo que nos indica también que existe una homogeneidad total en el Equipo Directivo respecto a los ámbitos en los que se necesita de una mayor formación.

4. CONCLUSIONES

Si tenemos en cuenta que cualquier profesor no es apto para el desempeño de funciones directivas por el simple hecho de cumplir el requisito de ser un docente experimentado y si admitimos que para el desempeño eficaz de cualquier rol o función sería deseable una formación, y por tanto, una profesionalización adecuada, podríamos inferir que las personas que desempeñan funciones directivas necesitan también una preparación y una cualificación profesional específica, aparte de las cualidades personales. Por lo tanto, la necesidad de formación de los Directores es algo asumido de forma generalizada por todos los especialistas de nuestra área y por los propios miembros del Equipo Directivo. El propósito último de esta preocupación por la formación es la mejora de la calidad de la educación. Esto implica la necesidad de una formación específica y de calidad que les habilite para el desarrollo de sus funciones, para la resolución de los problemas más frecuentes en los Centros y para comprender mejor el funcionamiento y la organización de los mismos.

A partir de los resultados obtenidos podemos decir que una de las problemáticas que afectan al modelo de Dirección desarrollado en los Centros Docentes es la insuficiente formación que han recibido los Directores, sobre todo en materias que tienen que ver con la práctica evaluativa en los Centros Docentes y las relaciones interpersonales (Villa, 1998; Gairín, 1995). Los Centros Docentes se enfrentan, en primer lugar, a la ambigüedad en la definición de las funciones, el estrés del rol (al ser representantes, por un lado, de la Administración y, por otro, de la Comunidad Educativa), la falta de continuidad en los Proyectos de Centros, etc.

Como bien afirma Delgado Agudo (1991), el Director adopta una serie de roles o papeles, desde aquellos que hacen referencia a la gestión y Dirección pedagógica, de representación, etc., que les hace someterse a una serie de conflictos:

- Oposición entre el papel de Director y de profesor.
- Oposición entre ser jefe de personal y colega.
- Oposición entre las tareas más burocráticas y la de coordinador.
- Oposición entre ser representante de la Administración y de la Comunidad Educativa.

Para una Dirección eficaz, sería conveniente que la actividad directiva se convirtiera en un cometido atractivo y agradable para el profesorado. Es decir, se necesita motivación extrínseca e intrínseca para ejercer la Dirección de forma eficaz y eficiente. A los Directores se les exige tener capacidad de liderazgo, ejercida no sólo desde la cumbre de la pirámide, motivando al resto de compañeros y resolviendo conflictos, sino también mediante las relaciones interpersonales. El Director es el encargado de facilitar una toma de conciencia de la identidad del Centro, además, debe ser capaz de posibilitar que el Centro sea un lugar al que gusta ir y donde a uno le apetece estar. El Director también debe poseer conocimientos en Organización del Centro, Legislación Educativa, Gestión de Recursos (humanos, materiales y económicos), Procesos de innovación,

Métodos y Teorías del Currículum, Evaluación del Centro, Relaciones Interpersonales. Creemos que, además, el Director ha de ser una persona capaz de resolver conflictos, tomar decisiones con consenso, de comunicar, de motivar, analizar la situación de forma objetiva, negociar (con el profesorado, con las autoridades), ser enlace o puente entre el centro y las autoridades, las familias y el entorno. De todo ello, sería conveniente que los directivos posean conocimientos y destrezas suficientes en evaluación institucional, con el propósito de contribuir a la mejora de la calidad de la enseñanza. En la LOGSE se dice en el artículo 55:

"Los poderes públicos prestarán una atención prioritaria al conjunto de factores que favorecen la calidad y mejora de la enseñanza, en especial a:

1. *la cualificación y formación del profesorado,*
2. *la programación docente,*
3. *los recursos educativos y la función directiva,*
4. *la innovación y la investigación educativa,*
5. *la orientación educativa y profesional,*
6. *la inspección educativa,*
7. *la evaluación del sistema educativo".*

Una formación sólida y de calidad en materia directiva resulta ser una base para el ejercicio de la Dirección escolar, puesto que cualquier directivo que no posea los conocimientos, habilidades y competencias necesarios se encontrará con dificultades para ejercer su cargo. Actualmente, la admisión del profesorado a un programa de formación de directivos escolares es aleatorio, al azar, lo cual no garantiza el número de candidatos para el ejercicio de la Dirección que necesita el sistema educativo. Asimismo, los expertos en Dirección Educativa, a la hora de elegir entre un programa de formación que tiene en cuenta los intereses y las necesidades de los Centros Docentes y otro basado en normas universitarias, se opta por éste último, lo que supone que la formación teórica se encuentra separada de la práctica profesional. Como afirma Aurelio Villa (1998: 28): "Habrá que determinar, sobre todo para los Órganos Unipersonales de Gobierno, los requisitos de formación mínimo y deseables, plantearse la relación entre la estabilidad y la permanencia en el cargo, determinar si se desea formar para la función o hacer de la función una profesión, o definir las exigencias de formación permanente que reclama una sociedad en permanente cambio".

Mejorando la preparación con la que desempeñan sus funciones estamos mejorando los Centros Educativos, y por tanto la calidad de enseñanza, ayudando, en este sentido, a la resolución de los problemas más frecuentes en los Centros y a la comprensión del funcionamiento y organización de los mismos. Sería por tanto, conveniente una formación específica y diferenciada de la docente (García Gómez, 1991; Armas Castro, 1992), puesto que los roles que desempeñan unos y otros no son los mismos, en la que se primara el desarrollo de capacidades y destrezas como el liderazgo, la toma de decisiones, la flexibilidad ante el cambio,

Es necesaria una formación inicial, previa al nombramiento del directivo, y una formación continuada, desarrollada durante el tiempo en el que el Director permanece en el cargo. Por tanto, la formación de los directivos debe ser específica y diferenciada de la docente, puesto que las funciones que desarrollan son distintas. En definitiva, creemos que los Directores demandan una preparación en Evaluación de Centros y de Programas, Planificación, Técnicas de Gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. et al. (1991). *La Dirección Escolar. Formación y puesta al día. Fórum Europeo de Administradores de la Educación. Madrid: Escuela Española.*
- Antúnez, S. (1993). *Claves para la Organización de Centros Escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma. Barcelona: ICE/Horsori.*
- Antúnez, S. (1993). *La Dirección de sí mismo en el uso racional del tiempo persona. Desarrollo y práctica de un modelo metodológico para la formación permanente de Directores/as Escolares. En Gairín, J. & Antúnez, S. (Coords.), Organización Escolar. Nuevas aportaciones. Barcelona: PPU.*
- Armas Castro, M. & Sebastián Junquera, A. (1992). *Necesidades formativas de los equipos directivos escolares en el contexto de la Reforma. Actas del Primer Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.*
- Bernal, J.L. (1997). *El Equipo Directivo de los Centros Públicos de Primaria. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza.*
- Caballero Martínez, J. (2000). *El nivel de satisfacción personal y profesional de los Directores de los Centros de Educación Infantil, Primaria y Secundaria en Andalucía. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.*
- Caballero, J.; Fernández, C. & García, E. (2000). *Niveles de formación del Equipo Directivo. Un estudio empírico. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.*
- Debón Lamarque, S. (1997). *La Dirección Escolar en España. Una función en decadencia. Teorías y procesos del deterioro. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.*
- Delgado Agudo, J. (1991). *La formación del profesorado para el ejercicio de las tareas directivas y de gestión. Bordón, 43(2), 135-145.*
- Gairín, J. & Darder, P. (1994). *Organización de Centros Educativos. Aspectos básicos. Barcelona: Editorial Praxis.*
- Gairín, J. (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los Equipos Directivos de los*

Centros Educativos. Madrid: CIDE.

García Gómez, R.D. & Gómez García, J. (1991). *La formación en ejercicio de los Equipos Directivos. La gestión del cambio y de la mejora de la escuela.* Bordón, 43(2), 151-158.

Gimeno, J. (coord.) (1995). *La Dirección de Centros: Análisis de tareas.* Madrid: CIDE-MEC.

Lorenzo Delgado, M. (1996). *Formación de Equipos Directivos: aportaciones sobre formación inicial.* IV Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Universidad de Tarragona.

Ministerio de Educación y Ciencia (1985). *Ley Orgánica 8/1985 de 3 de julio, reguladora del derecho a la educación.* (BOE, 4 del 7 de 1985).

Ministerio de Educación y Ciencia (1990). *Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo.* (BOE, 4 del 10 de 1990).

Ministerio de Educación y Ciencia (1995). *Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes.* (BOE, 21 del 11 de 1995).

Ministerio de Educación y Ciencia (1995). *Real Decreto 2192/1995, de 28 de diciembre, por el que se regula la acreditación para el ejercicio de la dirección en los centros públicos.* (BOE, 30 del 12 de 1995).

Sáenz, O. & Debón, S. (1995). *Teorías sobre el deterioro de la Dirección Escolar.* Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 24, 193-206. Zaragoza.

Villa Sánchez, A. (1992). *La Dirección, factor clave de la calidad educativa.* Actas del Primer Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.

Villa Sánchez, A. et al. (1998). *Principales dificultades de la Dirección de Centros Educativos en los primeros años de ejercicio.* ICE-Universidad de Deusto.

Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 6(1), (2003)

Referencia bibliográfica de este documento:

Caballero Martínez, Juan (2003). La necesidad de formación de los directores escolares en la Comunidad Autónoma de Andalucía. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 6(1)*. Consultado el 21 de Diciembre de 2004 en <http://www.aufop.org/publica/reifp/03v6n1.asp>

Este artículo ha sido consultado 345 veces

Recibido el 20/2/02
Aceptado el 18/7/03





AUFOP



WWW

Buscar

Translate

<http://>

into english

Translate

Copyright © 1997-2004. Asociación Universitaria de Formación del Profesorado - Todos los derechos reservados