

## LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS EN EJERCICIO

### ***Una formación fragmentada, legalista y sin referencias al contexto de cada centro***

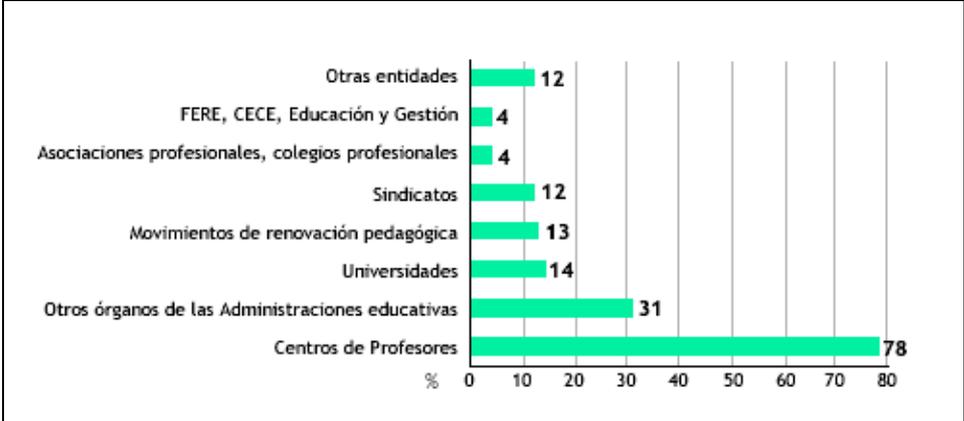
José Luis BERNAL AGUDO  
Universidad de Zaragoza  
jbernal@unizar.es

Si en los primeros momentos de aplicación de la LODE no se exigió ningún tipo de formación para acceder al cargo de director, rápidamente se percibió la necesidad de ella – Bernal y Jiménez (1992), J. Gairín (1995), M. Armas (1995), Joaquín Gairín y Aurelio Villa (1999), Manuel Álvarez (1993), Teresa Bardisa (1995), Gimeno (1995), Villardón y Villa (1996), O. Sáenz y S. Debón (1998) y Karmele Buján (1999)- lo que indujo a modificar este ámbito ya con la LOPEGCE (Ley Orgánica 8/1985 de 3 de julio de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Escolares, BOE 21-XI-1995)), que introdujo un perfil de formación necesario para poder presentarse. Asimismo, tanto la LOCE (Ley Orgánica 10/2002 de 23 de diciembre de Calidad de la Educación, BOE 24-XII-2002)) como la LOE (Ley Orgánica 2/2006 de 3 de mayo de Educación, BOE 4-V-2006) han insistido en esa necesidad de formación aunque con algunos matices como indicaremos después. Otra cuestión va a ser cómo se ha llevado a cabo esa formación, en la que se ha insistido esencialmente en aspectos meramente administrativos y de gestión.

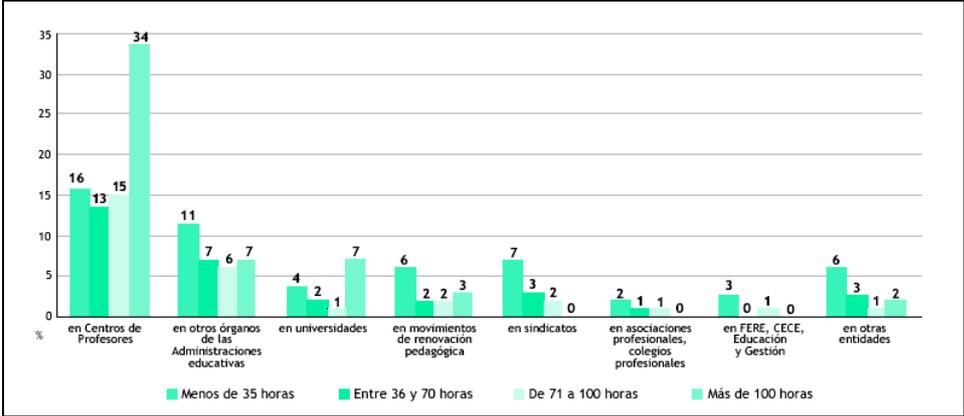
En un estudio del INCE sobre la evaluación de la función directiva (2000), en la que participé como representante de la Comunidad de Aragón, la *experiencia directiva se manifiesta como la forma de acreditación* más frecuente para optar al puesto de director. En efecto, el 61% de los actuales directores de colegios públicos de primaria y el 61% de los institutos obtuvieron por esa vía la acreditación pertinente, en tanto que el 36% y el 37% respectivamente obtuvieron dicha acreditación mediante cursos específicos o titulación y méritos docentes. Por lo tanto, la acreditación necesaria para ejercer cargos directivos, tan importante para desarrollar su función, queda difuminada por la experiencia. Un ejemplo ilustra esta realidad, en Aragón el curso pasado (2006-07) solamente cuatro profesores tuvieron que realizar el curso de formación pertinente para acceder al cargo y en el curso actual no han pasado de doce profesores los que han recibido esa formación inicial.

Por otra parte, en el mismo informe (INCE, 2000) se concreta que *el 78% de los directores de los colegios públicos de primaria han recibido formación en centros de profesores*. Dicha formación ha sido de más de cien horas para el 44% de los directores incluidos en dicho porcentaje. El 31% de los directores han participado en actividades organizadas por *otros órganos de las Administraciones educativas*. En actividades organizadas por *universidades* han participado el 14% de los directores, la mitad de ellos en actividades que suman más de cien horas. El 13% de los directores han participado en actividades de *movimientos de renovación pedagógica*, de ellos el 47% en actividades que suman menos de 35 horas. En actividades organizadas por los distintos *sindicatos* han participado el 12% de los directores, de ellos el 59% en actividades que suman menos de 35 horas. El 4% de los directores han asistido a cursos de las *asociaciones profesionales, colegios profesionales* y el mismo porcentaje a actividades organizadas por *FERE, CECE o Educación y Gestión*. El 12% de los directores han recibido formación en *otras entidades* no previstas en la encuesta.

**Gráfico 1º: Distribución de directores de colegios públicos de primaria según las instituciones en las que han recibido formación (INCE, 2000, 1)**



**Gráfico 2º: Distribución de directores de colegios públicos de primaria según el número de horas de formación recibida en las distintas instituciones (INCE, 2000, 2)**

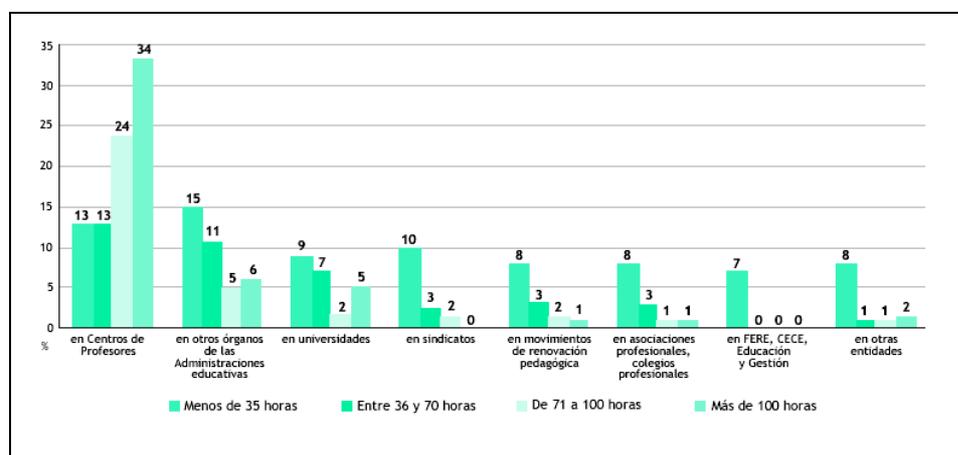


Respecto a los centros de Secundaria las cifras no varían mucho, ya que *el 84% de los directores han recibido formación específica para el ejercicio de funciones directivas en Centros de Profesores*. Dicha formación ha sido de más de cien horas para el 40% de los directores, y de 71 a 100 horas en el 28% de los casos. El 37% de los directores han participado en actividades organizadas por *otros órganos de las Administraciones educativas*, pero en estos casos predominan las actividades de menos de 35 horas en el 39% de los casos. En actividades organizadas por *universidades* han participado el 23% de los directores, el 23% de ellos en actividades que suman más de cien horas y el 41% en actividades de menos de 35 horas. El 14% de los directores han participado en actividades de *movimientos de renovación pedagógica*, de ellos el 58% en actividades que suman menos de 35 horas. En actividades organizadas por los distintos *sindicatos* han participado el 15% de los directores, de ellos el 70% en actividades que suman menos de 35 horas. El 13% de los directores han asistido a cursos de las *asociaciones profesionales, colegios profesionales* y el 7% han asistido a actividades organizadas por *FERE, CECE o Educación y Gestión*. El 12% de los directores han recibido formación en *otras entidades* no previstas en la encuesta.

**Gráfico 3º: Distribución de directores de institutos de secundaria según las instituciones en las que han recibido formación (INCE, 2000, 2)**



**Gráfico 4º: Distribución de directores de institutos de secundaria según el número de horas de formación recibida en las distintas instituciones (INCE, 2000, 3)**



Estos datos se pueden completar con el informe de una investigación llevada a cabo por Oscar Sáenz y Santiago Debón (1998), en el que afirman que *“la formación que se oferta es demasiado casuística, administrativista, y sin clara relación con un proyecto global de mejora y eficacia de los centros y del sistema educativo. Asimismo se acusa un elevado predominio de cursos que proporcionan una formación muy fragmentada y, muchas veces, de corte legalista y con poca continuidad. En ocasiones, las necesidades de formación se detectan fundamentalmente a partir de la identificación de problemas relativos a normativas, deseos, tareas, etc. por lo que realmente no han solucionado los problemas de formación de los directivos. Las estrategias de formación ensayadas han sido, por lo general, pobres en aplicaciones concretas y en capacidades y habilidades básicas determinadas que los directores necesitan para proyectar a su staff hacia mayores niveles de autoimplicación y compromiso”*.

Pensamos que ha sido una de las causas mas importantes de los problemas encontrados en el desarrollo de este modelo de 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, poco relacionada e implicada en cada realidad*. Encontramos en Barrio, R; Murillo, F.J. y Perez-Albo, Mª J., (1999, 51-55) una revisión de la formación de directivos en las distintas comunidades autónomas, en donde insiste en las mismas ideas. Aunque en la filosofía de los modelos de formación se pretende 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.

Por lo tanto, pensamos que en la mayoría de las comunidades autónomas se entiende que la formación es importante y se desarrollan cursos de formación de directivos, pero esta formación se puede definir como *fragmentada, legalista y sin referencias a la realidad y contexto de cada centro*. Además, se entiende que la experiencia en si misma se asimila a formación, lo que evita que muchos directores deban pasar por ella.

Entendemos que la formación para el ejercicio de la dirección escolar es necesaria y debería ser obligatoria y continua, pero debería realizarse siempre previa realización de un proceso de diagnóstico de necesidades, muy relacionadas con el modelo de centro y de dirección que se haya definido.

Dicho esto, se puede colegir que la formación de los directivos para nuestros centros educativos sigue siendo un objetivo a conseguir, un reto que hay que tener en cuenta. La profesionalidad del director de la que tanto se habla debe venir más en esta línea que en la de ir creando un cuerpo administrativo diferenciado.

### **LA FORMACIÓN EN LAS DISPOSICIONES LEGALES**

La LOCE (artículo 88) planteaba que la selección se basara en los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes y en la experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado como cargo directivo y de la labor docente realizada como profesor. Se valora de forma especial la *experiencia previa* en el ejercicio de la dirección. Por otra parte, en el artículo 92 se dice que las Administraciones organizarán cursos de *formación de directivos* que actualicen sus conocimientos técnicos y profesionales, a los que periódicamente *deberá acudir el Director y el resto del equipo directivo*.

Parece ser que la LOCE optaba sobre todo por la formación continua, priorizando la experiencia en la elección y optando por una formación obligatoria durante su trabajo. Si pensamos en la experiencia previa de formación por parte de las Administraciones educativas, este no va a ser el ámbito que posibilite una profesionalidad del director.

#### LOCE (Artículo 92) *Apoyo al ejercicio de la función directiva*

1. Las Administraciones educativas favorecerán el ejercicio de la función directiva en los centros docentes, dotando a los Directores de la necesaria autonomía de gestión para impulsar y desarrollar los proyectos de mejora de la calidad.
2. Asimismo, *organizarán cursos de formación de directivos que actualicen sus conocimientos técnicos y profesionales, a los que periódicamente deberá acudir el Director y el resto del equipo directivo*.
3. El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte podrá colaborar con las Administraciones educativas mediante la oferta periódica de planes de formación que promuevan la calidad de la función directiva.

La LOE ha sido menos explícita en la consideración de la formación de los directores, insistiendo en la necesidad de formación, pero indicando simplemente que las Administraciones educativas favorecerán su función con la adopción de medidas que permitan mejorar la actuación de los equipos directivos *mediante la organización de programas y cursos de formación*. Mientras que en la LOCE se indicaba que los directivos tenían que ir de modo obligatorio a realizar estos cursos, en la LOE se crea el marco para llevarlos a cabo, pero su redacción transmite una necesidad menos sentida.

Como indica el artículo 131.5 de la LOE, *las Administraciones educativas favorecerán el ejercicio de la función directiva en los centros docentes, mediante la adopción de medidas que permitan mejorar la actuación de los equipos directivos en relación con el personal y los recursos materiales y mediante la organización de programas y cursos de formación*. Posteriormente, el artículo 136.1 señala que *los aspirantes seleccionados deberán superar un programa de formación inicial, organizado por las Administraciones educativas. Los aspirantes seleccionados que acrediten una experiencia de al menos dos años en la función directiva estarán exentos de la realización del programa de formación inicial*.

Lógicamente, esta formación tomará cuerpo en el desarrollo de los diferentes programas de formación en cada Comunidad Autónoma. Tomando, a modo de ejemplo, dos de ellas como son Aragón y Andalucía, en ambas se está diseñando lo que será la ley de educación para esa comunidad, que está en estos momentos en periodo de consulta entre los diferentes sectores que componen la comunidad educativa.

En la propuesta de Aragón solamente se habla de la necesidad de formación y de que esta se debe estructurar de algún modo. Introduce un matiz que nos parece muy importante ya que no habla solamente de la formación de directores sino también hace referencia a los restantes miembros de equipo directivo y a otros posibles profesionales que ejerzan labores directivas *-formación inicial y permanente de todos los miembros del equipo directivo y de otros profesionales que asuman tareas de coordinación en el centro (artículo 3.1.3)-*. Este es un tema que no se suele afrontar cuando se habla de formación de directivos, ya que de forma habitual rápidamente pensamos solamente en el director. En cierto modo, es una contradicción clara, ya que en los planteamientos del modelo siempre hablamos de un equipo en el que se compartan esfuerzos y responsabilidades, pero cuando hablamos de formación solamente pensamos en el director.

En la propuesta de Andalucía se propone una medida ya más explícita, que implica una obligación periódica en realizar diferentes cursos de formación *-los miembros del equipo directivo se someterán periódicamente a los cursos de formación que la Administración educativa organice (artículo 3º)-*. Además, se habla asimismo de equipo directivo y no exclusivamente de director.

## **ÁMBITOS DE FORMACIÓN**

Si partimos de la reflexión que hemos planteado antes, los ámbitos de formación que deberían desarrollarse en estos cursos no tendrían que quedarse en los aspectos meramente legislativos, administrativos y formales, sino adentrarse en una formación que girara en torno a dos variables: *el liderazgo de procesos y el afrontamiento del cambio*.

En la investigación llevada a cabo ya hace más de 10 años (Villa, A. *et al*, 1996) se analizaron los cursos de formación realizados en el denominado entonces “territorio MEC” y otras comunidades, y ya se hablaba en su propuesta de que los aspectos más valorados por los directores en su formación eran los relacionados con el sistema de relaciones, planificación, gestión del centro, planteamientos institucionales, dinámica de grupos, acción directiva, solución de conflictos... (Villa, A. *et al*, 1996, 49). Por lo tanto, no hablamos de algo novedoso, sino de algo percibido con claridad por los directivos en las necesidades de su formación. Podríamos hacer referencia a otras investigaciones y experiencias que nos confirmarían igualmente esta percepción. Lo que habría que plantear es que porqué los cursos en su mayoría siguen incidiendo en aspectos formales y legislativos.

Siguiendo los planteamientos de la investigación, podríamos indicar los siguientes ámbitos como referencia de partida en la formación de directivos:

- Gestión del tiempo
- Gestión de las tareas administrativas

- Legislación escolar
- Organización general del centro (departamentos, horarios...)
- Organización de los servicios escolares (comedor y transporte)
- Dirección de reuniones
- Procesos de innovación y cambio
- Procesos de toma de decisiones
- Procesos de comunicación
- Relaciones interpersonales
- Gestión del cambio
- Asesoramiento curricular al profesorado
- Apoyo aprendizaje alumnos
- Procesos de planificación institucionales (Proyecto Educativo/PGA/Memoria...)
- Evaluación de centros y programas
- Imagen del centro, proyección exterior del centro
- “Manejo” situaciones conflictivas
- “Manejo” problemas de disciplina de los alumnos

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, 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.
- 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.
- BARDISA RUIZ, T. (1995): *La dirección de centros públicos de enseñanza: estudio de su representación social y estimación de necesidades*. Memoria de investigación inédita. Madrid: CIDE.
- BARRIO, R; MURILLO, F.J. y PEREZ-ALBO, M<sup>a</sup> J. (1999): *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Madrid: MEC.
- BERNAL, J. L. (1997): *El Equipo Directivo en los centros docentes no universitarios*. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza.
- BERNAL, J. L. y JIMENEZ, 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.
- DEBÓN, S. (1997): *La dirección escolar en España: una función en decadencia, teorías y procesos de deterioro*. Tesis Doctoral. Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Universidad de Granada.
- GAIRÍN, J. (Dir.) (1995): *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid: MEC.
- GAIRÍN, J. y VILLA, A. (1999): *Los Equipos Directivos de los Centros Docentes. Análisis de su funcionamiento*. Bilbao: Deusto.
- GIMENO SACRISTÁN, J. (Coord.) (1995): *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: CIDE.
- INCE (2000): *Evaluación de la función directiva: formación y motivación de los directores*. <http://www.ince.mec.es/ri/ri01-14.pdf> > [Consulta: 10 Julio 2006]
- SÁENZ, O. y DEBÓN, S. (2000): “El acceso a la dirección escolar en España”. *BORDÓN*, Vol. 52 (1), 107-122.

VILLA, A. *et al* (1996): *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. Bilbao: ICE Universidad de Deusto.

VILLARDÓN, L. y VILLA, A. (1996): "Principales problemas y necesidades de los directores noveles del País Vasco". *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.