

EL QUÉ, CÓMO Y CON QUÉ DE LA FORMACIÓN INICIAL PARA LA DIRECCIÓN

M^a Luisa Fernández Serrat

Universidad de Huelva

Coordinadora Pedagógica de la formación de directores-as noveles

Formarse, inicialmente, simboliza el anticiparse, el prepararse para resolver casos y procesos; significa proveerse de una armadura que proteja del exterior y de unas herramientas para intervenir en el contexto en el que se desarrollará una labor, para modificarlo y mejorarlo. Carecer de formación puede conducir a la improvisación, la inseguridad y el desconocimiento.

La formación inicial del profesorado es competencia de Facultades o Escuelas y ha ido modificándose y evolucionando paralelamente a los sistemas educativos. Así, desde formar a maestros y maestras en materias convencionales y generalistas, con pocas exigencias, en la pasada década del 60, se fue preparando a especialistas en los 70 y, más tarde, ya en los 90 con la LOGSE (1990), se fue formando al profesorado en las especialidades que ésta preveía. Por primera vez se incluye formación para atender a la diversidad o las necesidades educativas especiales; es cuando socialmente se va extendiendo la idea de la necesidad de atender a las diferencias, es cuando se profundiza en atender a todos desde el principio de igualdad.

Parece claro que los diseños de los sistemas educativos llevan un modelo didáctico implícito y que éste conlleva un modelo de profesor. De ahí que la formación de los educadores evolucione al ritmo que lo hace la sociedad.

El caso de los directores o directoras de los centros no deja de ser singular; tradicionalmente su formación inicial es común a la de los maestros, aunque ellos y ellas vayan a desempeñar en la escuela unas tareas distintas al resto de los docentes y asuman competencias singulares. Parece lógico que dentro de la formación inicial de maestros se abordase este tipo de preparación pero son pocas Universidades quienes las incluyen en sus Planes de Estudio, y las que lo hacen, suelen hacerlo desde la optatividad.

Este vacío en cuanto a planes formativos para las personas que desempeñen cargos directivos se ha venido repitiendo desde que apareció la figura del director escolar, en 1903, cuando surgen las escuelas graduadas. Desde esta

fecha y hasta 1995 con la LOPEGCE, que exigía un certificado de acreditación previo para presentarse candidato a la dirección, a la persona que asuma la dirección de los centros se ha ido reclamando experiencia docente y formación superior; alguna vez se le demandará la realización de cursos de mayor o menor duración, pero nunca en términos legales se ha manifestado de forma concreta y sistemática.

Este hecho, que parece insólito, pudiera justificarse si a las administraciones no les interesase nunca especialmente este tipo de formación, o bien porque se ha encontrado habitualmente con un sector del profesorado que trabaja en términos de voluntarismo. Desde aquí abogamos por la formación inicial para la dirección por las consecuencias que tiene para la escuela y para la educación de su alumnado en general.

Inmersos en el vocabulario propio de la sociedad neoliberal, si se trata de conseguir centros de calidad, uno de los factores clave para ello está en la dirección de los mismos. Son numerosas las investigaciones que así lo atestiguan (Gairín, 1995; Pascual e Immergart, 1996; Vennman, 1997; Villa y Villardón, 1998...). Y pueden argumentarse variadas razones además:

- Porque función directiva no es sinónimo de función docente. Se trata de un trabajo singular y específico.
- Porque la formación directiva no se adquiere sólo con la práctica y el ejercicio de las funciones, sino que debe disponerse de instrumentos de gestión y dinamización de personas que puede proporcionar la formación.

Pero puede añadirse otro argumento estadístico. Son más de nueve mil centros docentes en los niveles no universitarios (sólo los públicos ascienden a siete mil) los que existen en la comunidad andaluza, con un colectivo superior a las veintisiete mil personas que constituyen equipos directivos.¹ Estos centros docentes deben ir adaptándose a las demandas que se le van efectuando desde las familias, desde los municipios, desde la sociedad en general. El director o directora actual es una persona que debe gestionar una escuela nueva, comprometida con su entorno, en donde inciden en la educación de su alumnado desde los monitores de la escuela matinal a los de comedor o actividades complementarias; por tanto, no sólo debe disponer de una serie de

¹ *El Sistema educativo en Andalucía. Indicadores del curso 2003-04.* Consejería de Educación y Ciencia

conocimientos y herramientas que le agilicen la gestión, sino que precisa de las habilidades sociales suficientes que le permitan el mantener relaciones idóneas con el colectivo al que debe coordinar y dirigir (Fernández Serrat, 2001)

La formación inicial directiva debe ser considerada como un aspecto más de las necesidades de un docente y ser incluidas, por tanto, dentro de los Planes de Estudio; o bien, ser desarrolladas una vez haya sido seleccionada la persona que vaya a asumir la dirección. La primera modalidad es acertada y beneficiosa en cuanto prepara a los futuros docentes para gestionar y se les forma en el desarrollo de habilidades de dinamización y coordinación que va a necesitar asuma o no la dirección de un centro: maestros y maestras comparten hoy la tarea de educar con más personas con las que hay que coordinarse, llegar a acuerdos y negociar. La segunda modalidad, que atiende exclusivamente a quienes vayan a desempeñar de inmediato tareas directivas, que reduce el número de personas que se forman, es más concreta, en el sentido de atender a necesidades específicas de los implicados y es la formación inicial que se viene desarrollando como consecuencia del desarrollo de la LOE (2006), contemplando el hecho de formar a aquellas personas ya seleccionadas para el cargo.

Solucionado el cuándo de la formación directiva (la ley ha dado la respuesta) quedan otros interrogantes: ¿cómo?, ¿en qué?, ¿por quiénes?...

EN QUÉ

Debe promoverse un modelo de dirección escolar “que impulse el desarrollo de proyectos educativos basados en la participación democrática de todos los sectores de la comunidad educativa y que, desde el conocimiento de su propio centro docente, de su realidad social, económica, cultural y laboral contribuya a la mejora de la calidad del servicio que ofrece a la comunidad y su entorno”²

Por otra parte, la nueva ley de educación, en su título dedicado a la dirección de los centros, además de las funciones propias técnicas y gestoras, confiere a los directores y directoras otras nuevas funciones que pueden resumirse en:

- Favorecer la innovación y el cambio, puesto que se trata de dirigir una organización que evoluciona a gran velocidad, que presenta nuevas necesidades y que debe dar nuevas respuestas

² Orden de 29 de marzo de 2005 por la que se regula el proceso de formación inicial de los directores y directoras de los centros docentes públicos dependientes de la Consejería.

- Promover la creación de un clima que favorezcan las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa, la prevención de conflictos, el desarrollo de la convivencia... mediante una cultura participativa, motivando a los miembros de la comunidad a que participen y compartan las metas que se exponen en los proyectos.
- Suscitar y guiar procesos de evaluación formativa en el centro, lo cual le proporcionará conocimientos sobre las alternativas existentes a la hora de la toma de decisiones.

Formar en el inicio, desarrollo y evaluación de procesos colaborativos que conduzcan a la mejora mediante la innovación y el cambio implica acceder a conocimientos y destrezas sobre la función gerencial e ir dando paso desde el voluntarismo al profesionalismo. Para ello habría que buscar el equilibrio entre la formación teórica y la práctica, lo general y lo concreto del propio centro y lo científico con lo cotidiano. Y, sobre todo, que la conexión entre la teoría y la práctica se realizase en un contexto pedagógico, pues así se podrán desarrollar debidamente las destrezas consideradas como claves en la formación: la consciencia institucional o conocimiento de la institución en sí, de su funcionamiento y estructuras formales y no formales; y la consciencia de la función, que significaría su comprensión e interiorización, para ser capaz de detectar necesidades, diagnosticarlas e intervenir más tarde; "la calidad organizativa depende esencialmente de la capacidad de juicio" (Martín Moreno, 1996: 212). De esta forma los directivos deben estar capacitados para reconocer la realidad de su centro y desarrollar habilidades y recursos que les permitan transformar y mejorar esa realidad. Los contenidos a desarrollar, y que vienen sugeridos desde la administración, van desde la aproximación a la dimensión político-social de la enseñanza, la organización del centro, del currículo, de los sujetos, hasta la respuesta a los conflictos y a la innovación desde la coherencia y autonomía del centro.

CÓMO

Dado que la formación debe emanar de una cimentación conceptual y teórica que justifique las acciones prácticas y dado que las conclusiones a las que se llegue mediante la experiencia y el trabajo cotidiano deben modificar esos constructos teóricos, se entiende que la formación directiva deba combinar lo teórico con lo práctico. Un director o directora debe conocer teorías

organizativas, enfoques de investigación, resultados de investigaciones, así como la legislación y normativas vigentes, lo que justifica la parte teórica de su formación. Pero, al mismo tiempo, debe conocer su centro, disponer de capacidad para indagar sobre el mismo y descubrirlo; estar al tanto de las personas que lo componen, apropiarse de habilidades que le faciliten las relaciones con las mismas, conocer otras experiencias directivas, acercarse a la resolución de problemas desde realidades similares a las de su centro, debe desarrollar un proceso adecuado de toma de decisiones, saber responder a la contingencia, anticiparse a los problemas... para ello, en su formación debe incluirse una parte práctica, de contacto con la realidad y con otros compañeros y compañeras, durante el curso siguiente a la selección del director o directora, considerándose éstos en prácticas y siendo tutorizados por un colega experto en labores directivas. Al finalizar este período y una vez certificada la asistencia a las actividades convocadas y presentada una memoria de actividades, se le expedirá un certificado de aptitud para la dirección.

El tutor o tutora de cada directivo novel, como persona experta en la dirección, tendrá la función de asesorar e incentivar para que inicie procesos de reflexión y análisis ante las tareas que se les vayan presentando. Dado que ya durante este año debe desarrollar el proyecto de dirección que ha sido previamente valorado por la comisión seleccionadora, la formación debe ser una invitación a la reflexión acerca de la tarea en sí y de sus condicionantes, así como una reflexión acerca del propio proyecto a fin de ir modificándolo para su mejora y perfeccionamiento.

Es recomendable trabajar a través de grupos de trabajo constituidos por los noveles y los tutores y agrupados por nivel y etapa de enseñanza (Primaria, Secundaria, Formación Permanente, Régimen Especial) y reunirse periódicamente se unen todos mediante seminarios tutelados con la presencia de expertos. Se intentará que a los grupos de trabajo pertenezcan la totalidad de los equipos directivos. En cuanto al contenido se debe abordar cuestiones consideradas básicas para la dirección del centro:

- El proyecto educativo.
- La planificación de la tarea directiva
- El clima del centro. Las relaciones personales
- La autoevaluación y los planes de mejora

○ ...

CON QUÉ

Parece que las administraciones últimamente vienen mostrando una especial sensibilidad con la formación de los directivos, disponiendo para ello tanto recursos materiales como humanos. En virtud de las autonomías de las comunidades en este sentido, se conocen casos singulares; así, en Andalucía se designa desde la Consejería de Educación a una persona con la suficiente preparación y experiencia en la dirección de los centros para que coordine pedagógicamente esta formación en colaboración con los Centros del Profesorado. La formación se realiza utilizando variadas modalidades formativas desde el curso convencional, seminarios, plataforma virtual, hasta la realización de Jornadas.

Es evidente que la mejora de la dirección no depende exclusivamente de la formación de quienes la ejerzan, pero asimismo es evidente que si la escuela actual va a seguir atendiendo a los requerimientos que desde la sociedad se le hace (desde educar para la salud y consumo, hasta la sexualidad, pasando por la función de guardería...) unido a las exigencias formativas para los niños y adolescentes que tiene a su cargo, dirigir una escuela (sea de Primaria, Secundaria o de Régimen Especial) implica labores de gestión: gestión de procesos y de proyectos; por lo tanto, capacitación para la coordinación, organización, planificación, supervisión y control de los mismos. Pero también gestión de personas: relaciones, clima, conflictos... Y dado que los cambios se van produciendo en la escuela de un curso para otro (centros TICs y DICs; Planes de Familia; Plurilingüismo...), el equipo directivo responsable debe estar capacitado para encontrar respuestas a las situaciones nuevas. Si desde la Universidad los docentes no salen preparados para ello y evidentemente así es, alguien debe hacerlo y las administraciones son las responsables de que esta formación se produzca y en las mejores condiciones posibles.

BIBLIOGRAFÍA

FERNÁNDEZ SERRAT, M. L. (2001): "Formarse para liderar la escuela actual", en LORENZO, M. y otros: *Enfoques comparados en dirección y organización de instituciones educativas*. Granada. GEU.

- GAIRÍN, J. y OTROS (1995): *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid. MEC-CIDE.
- MARTÍN-MORENO, Q. (1996): "La formación de equipos directivos" en *Actas del IV Congreso Interuniversitario de Organización escolar*. Tarragona, pp. 211-225.
- PASCUAL, R. e IMMERGART, G. (1996): "Formación y desarrollo de directores y líderes" en VILLA, A. (Coord.): *Dirección participativa y dirección de centros*. Bilbao. ICE. Universidad de Deusto, pp. 579-593.
- VEENMAN, S. (1997): "El Director de centros docentes como formador" en VILLA, A. (Coord.): *Dirección participativa y dirección de centros*. Bilbao. ICE. Universidad de Deusto, pp. 557-577.
- VILLA, A. y VILLARDÓN, L. (1998): "El rol del liderazgo en la dirección actual" en VILLA, A. et al. : *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. Bilbao. ICE. Universidad de Deusto, pp. 183-219.