



Algo más sobre la formación de directores

Isabel Sánchez Ibáñez

Presidenta de AXIA, Associació de Directius de
l'Educació Pública de Catalunya
Directora de L'Escola Rius i Taulet de Barcelona
Formadora en Direcció de Centros

Introducción

Esta Práctica de referencia plantea la formación de los directores escolares en la actualidad desde diferentes perspectivas:

- La opinión de los propios directores.
- Las recomendaciones de expertos y entidades internacionales.
- El análisis de la oferta formativa.
- La exigencia de formación específica para el desempeño de las funciones directivas.
- La adecuación y carencias de los programas existentes al perfil necesario para la transformación de los centros en organizaciones del conocimiento.
- Las necesidades de la dirección con la mirada puesta en el siglo XXI.

Se presenta una respuesta a esta necesidad en la oferta formativa que organiza AXIA (Associació de Directius de l'Educació Pública de Catalunya), que ha ido evolucionando desde sus orígenes.

Hablar sobre la formación directiva pone de manifiesto la inestabilidad del concepto de dirección de centros, lo que resulta muy curioso pues nadie hoy en día se cuestiona que un directivo al frente de cualquier organización precise una formación específica. Después de años, debates y reformas le-

gislativas varias, ¿por qué seguimos cuestionando la formación para el desempeño de la dirección de un centro educativo?

Pero el debate real no es si es necesaria o no, sino el qué, el cuándo, el cómo y el quién de la formación de directores de centros educativos.

Nadie se cuestiona la necesidad. Estudios internacionales, investigaciones universitarias, informes de entidades de prestigio, etc., coinciden en que para desempeñar cualquier profesión es necesaria una formación adecuada que permita la adquisición y el desarrollo de capacidades y habilidades y la asunción de las responsabilidades asociadas al cargo.

He aquí el primer quid de la cuestión: hablar de profesión al referirnos a la dirección del centro educativo; largo debate que ocupa a los agentes educativos, desde los responsables de las políticas educativas hasta los propios docentes, reticentes a la profesionalización de la dirección.

El camino recorrido hasta hoy nos ha llevado, al menos a nivel legislativo, a una visión más profesional de la dirección escolar, aunque todavía no nos atrevemos a hablar de la profesión de director de centro, seguramente por temor a asociaciones ideológicas del pasado, carentes de fundamento. La normativa asigna funciones y atribuciones de carácter profesional al director inspirado en modelos europeos: directivos con capacidad de gestión y administración, pero significativamente con capacidad de liderazgo para promover la innovación y conseguir profesores comprometidos e implicados.

La mejora de la educación. El papel del líder escolar

Parece evidente que para ejercer la dirección en este marco normativo los directores deben estar suficientemente capacitados. He aquí una primera justificación de la necesidad de formación específica, más si hablamos de gestión y administración de fondos públicos. Nunca como en la actualidad, dada la situación económica que vivimos, se ha puesto sobre la mesa la importancia de una gestión eficaz y eficiente, sin olvidar en ningún momento la finalidad última que es proporcionar una educación de calidad al alumnado.

No hay duda de que el primer factor de éxito de un sistema educativo es la calidad del profesorado, como afirma el informe McKinsey (2007), y también dice que en los sistemas educativos con más alto desempeño los directores ejercen un liderazgo escolar efectivo y son impulsores de la mejora de la

instrucción. Finalmente, concluye de manera explícita: «Las reformas educativas rara vez tienen éxito sin un liderazgo efectivo, tanto a nivel de sistema como de escuela. Un estudio determinó que no existe un solo caso documentado de una escuela que haya podido cambiar la trayectoria de los logros de sus alumnos sin contar con un fuerte liderazgo». Años más tarde, McKinsey (2010) vuelve a plantear la importancia del liderazgo escolar bajo la premisa: «You can't improve schools without leaders».

Es esencial dotar a los centros educativos de directivos altamente cualificados en beneficio del propio sistema educativo, y se evidencia la necesidad de una buena formación de estos directivos responsables de la mejora de la calidad de la enseñanza en todos y cada uno de los centros.

Introducción

Esta Práctica de referencia plantea la formación de los directores escolares en la actualidad desde diferentes perspectivas:

- La opinión de los propios directores.
- Las recomendaciones de expertos y entidades internacionales.
- El análisis de la oferta formativa.
- La exigencia de formación específica para el desempeño de las funciones directivas.
- La adecuación y carencias de los programas existentes al perfil necesario para la transformación de los centros en organizaciones del conocimiento.
- Las necesidades de la dirección con la mirada puesta en el siglo XXI.

Se presenta una respuesta a esta necesidad en la oferta formativa que organiza AXIA (Associació de Directius de l'Educació Pública de Catalunya), que ha ido evolucionando desde sus orígenes.

Hablar sobre la formación directiva pone de manifiesto la inestabilidad del concepto de dirección de centros, lo que resulta muy curioso pues nadie hoy en día se cuestiona que un directivo al frente de cualquier organización precise una formación específica. Después de años, debates y reformas le-

gislativas varias, ¿por qué seguimos cuestionando la formación para el desempeño de la dirección de un centro educativo?

Pero el debate real no es si es necesaria o no, sino el qué, el cuándo, el cómo y el quién de la formación de directores de centros educativos.

Nadie se cuestiona la necesidad. Estudios internacionales, investigaciones universitarias, informes de entidades de prestigio, etc., coinciden en que para desempeñar cualquier profesión es necesaria una formación adecuada que permita la adquisición y el desarrollo de capacidades y habilidades y la asunción de las responsabilidades asociadas al cargo.

He aquí el primer quid de la cuestión: hablar de profesión al referirnos a la dirección del centro educativo; largo debate que ocupa a los agentes educativos, desde los responsables de las políticas educativas hasta los propios docentes, reticentes a la profesionalización de la dirección.

El camino recorrido hasta hoy nos ha llevado, al menos a nivel legislativo, a una visión más profesional de la dirección escolar, aunque todavía no nos atrevemos a hablar de la profesión de director de centro, seguramente por temor a asociaciones ideológicas del pasado, carentes de fundamento. La normativa asigna funciones y atribuciones de carácter profesional al director inspirado en modelos europeos: directivos con capacidad de gestión y administración, pero significativamente con capacidad de liderazgo para promover la innovación y conseguir profesores comprometidos e implicados.

La mejora de la educación. El papel del líder escolar

Parece evidente que para ejercer la dirección en este marco normativo los directores deben estar suficientemente capacitados. He aquí una primera justificación de la necesidad de formación específica, más si hablamos de gestión y administración de fondos públicos. Nunca como en la actualidad, dada la situación económica que vivimos, se ha puesto sobre la mesa la importancia de una gestión eficaz y eficiente, sin olvidar en ningún momento la finalidad última que es proporcionar una educación de calidad al alumnado.

No hay duda de que el primer factor de éxito de un sistema educativo es la calidad del profesorado, como afirma el informe McKinsey (2007), y también dice que en los sistemas educativos con más alto desempeño los directores ejercen un liderazgo escolar efectivo y son impulsores de la mejora de la

instrucción. Finalmente, concluye de manera explícita: «Las reformas educativas rara vez tienen éxito sin un liderazgo efectivo, tanto a nivel de sistema como de escuela. Un estudio determinó que no existe un solo caso documentado de una escuela que haya podido cambiar la trayectoria de los logros de sus alumnos sin contar con un fuerte liderazgo». Años más tarde, McKinsey (2010) vuelve a plantear la importancia del liderazgo escolar bajo la premisa: «You can't improve schools without leaders».

Es esencial dotar a los centros educativos de directivos altamente cualificados en beneficio del propio sistema educativo, y se evidencia la necesidad de una buena formación de estos directivos responsables de la mejora de la calidad de la enseñanza en todos y cada uno de los centros.

La realidad de la formación de los directores escolares

La publicación «Lideratge dels centres educatius: una formació de qualitat» (Gorritz, 2010) recoge la respuesta de 421 directores de centros educativos de Cataluña:

- El 3% se considera suficientemente preparado para el cargo; la mayor fuente de formación la han obtenido de la experiencia.
- El 52% valora poco el aprendizaje de los cursos de dirección realizados.
- Más del 80% considera necesaria una formación de calidad para el ejercicio de la dirección.

La necesidad y oportunidad de la formación directiva resulta avalada por el informe «Mejorar el liderazgo escolar: política y práctica» (OCDE, 2008), en el que se proponen recomendaciones basadas en cuatro ejes de actuación. El tercero de ellos, «Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz», plantea la necesidad de una formación específica que responda a las funciones y responsabilidades asociadas al cargo.

Se precisan perfiles directivos altamente capacitados para abordar la dificultad y relevancia de la dirección, para poder diseñar e implementar políticas educativas en el propio centro que den respuesta a las necesidades de los alumnos, de los docentes y de las familias, capaces de crear un conocimiento social y organizativo propio. Con la creciente complejidad de los centros, en un marco de autonomía y rendición de cuentas del desempeño, el director ha de contribuir a mejorar los resultados educativos, favorecer la cohesión social y reducir los niveles de abandono.

Visión de futuro para la formación directiva

Resulta interesante ver hasta qué punto se tienen en consideración las recomendaciones de la OCDE en la actualidad.

En primer lugar se plantea la necesidad de definir las funciones y responsabilidades, es decir, el rol de los directores en el centro educativo. De acuerdo a la normativa vigente, según Teixidó, se pueden sintetizar en funciones de representación, de dirección y liderazgo pedagógico, de relación con la comunidad, de organización y supervisión del funcionamiento del centro, de gestión, de jefe de personal y de responsable en la definición de la jornada y el horario.

Si bien es cierto que en España todavía se debate sobre la necesidad de formación específica, se ha avanzado bastante en este sentido. En 1996 se reguló la acreditación para el ejercicio de la dirección en el Decreto 71/1996, de 5 de marzo. La LOE contempla una formación inicial para el nombramiento y se regula por el Decreto 56/2007, de 13 de marzo. La Ley 12/2009, de 10 de julio, de Educación, y el Decreto 105/2010, de dirección incorporan avances en el reconocimiento de la formación para la selección de directores, pero no aparece como requisito para el cargo hasta la publicación de la LOMCE (2013), con una moratoria de 5 años, de manera que se deberá acreditar una formación directiva de acuerdo a lo que establece el Real Decreto 894/2014 para acceder a la selección.

Si dirigimos la mirada a Europa, este es un debate cerrado desde hace tiempo donde se dan diferentes realidades. Son pocos los países en que únicamente se requiere titulación o experiencia docente para el acceso a la dirección (Eurydice, 2013).

Hablar sobre la **formación directiva** pone de **manifiesto** la **inestabilidad** del concepto de **dirección de centros**, lo que resulta **curioso** pues **nadie** hoy en día **se cuestiona** que un **directivo** al frente de cualquier **organización** precise una **formación específica**

Analizando la normativa con más detalle, podríamos decir que el perfil definido se aproxima al de gestor y administrador, con baja intensidad de liderazgo. Si el director ha de desempeñar una función decisiva en la mejora de los resultados escolares, influir en las motivaciones y en las capacidades de los docentes, en el entorno y el ambiente, se nos plantean dudas de si este es el perfil de liderazgo escolar eficaz necesario para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

En cuanto a la creación de programas de formación basados en un análisis de necesidades, nos encontramos con que son muchas y muy diversas las entidades que organizan programas de formación

Para un **directivo** que asume la **responsabilidad de administrar fondos públicos** es **importante** el **conocimiento** de la **norma**, así como tener **habilidades de planificación estratégica** y otras de **carácter técnico** que le **faciliten** la **tarea**

directiva (universidades, la propia Administración, ESADE y asociaciones de directivos, como AXIA en Cataluña). La mayoría de estos programas están diseñados para dar respuesta a los requerimientos que la Administración establece para conseguir el reconocimiento oficial, con una excesiva presencia de normativa que permita el ejercicio de un modelo de dirección un tanto rígido, un perfil de dirección más administrador y gestor que líder. En este aspecto son bastante coincidentes todos los programas y ha sido reforzado con el Real Decreto publicado a raíz de la aprobación de la LOMCE.

Es importante el conocimiento de la norma para un directivo que asume la responsabilidad de administrar fondos públicos, así como tener habilidades de planificación estratégica y otras de carácter técnico que le faciliten la tarea. Pero nos preguntamos si es suficiente ese conocimiento técnico. La respuesta, sin lugar a dudas, es no; deben abordarse también la dimensión personal y emocional.

El director ha de liderar un grupo de profesionales entre los que ha de promover liderazgos entre el equipo para conseguir la máxima calidad del servicio educativo; ha de ser capaz de desarrollar talento en el equipo para conseguir desarrollar talento en la organización.

Es preciso dotar de herramientas propias de gestión profesional a los directivos para la toma de consciencia de la importancia estratégica de la gestión de los profesionales de una organización del conocimiento como son los centros educativos. Para conseguirlo, es imprescindible formar a los directores en el desarrollo de habilidades de liderazgo para poder adaptarlo a cada situación, a cada equipo, a cada persona.

Estamos hablando de la necesidad de abordar en los programas de formación una visión poliédrica de la dirección, incorporando una dimensión ética y emocional para el desarrollo del liderazgo de dirección, para abordar el resto de la gestión del personal como

trabajadores del conocimiento, es decir, los recursos inteligentes de la organización (Blanquer, 2004) y establecer los mecanismos o la infraestructura necesaria para integrarlos de tal manera que aporten valor. No es suficiente con disponer de los mejores profesionales; hay que conseguir que estén motivados, que se alineen con los valores y las finalidades de la organización y que vivan su cultura con coherencia, transmitiéndola con compromiso, orgullo de pertenencia y actitud en el trabajo.

Los centros educativos son organizaciones que miran al siglo XXI, donde la gestión de las personas se ha de hacer a partir del análisis de los equipos de trabajo basados en su capital intelectual. Los directores han de ser competentes; precisan conocimientos, habilidades y actitud. La formación directiva ha de contribuir a su pleno desarrollo profesional.

Se plantea también la importancia de encontrar candidatos adecuados para el liderazgo. La realidad, desde el punto de vista de la formación específica para la dirección escolar, nos revela que muchas personas participan anualmente en los programas de formación directiva ofertados desde diferentes entidades. Parece evidente que se rentabilice este capital intelectual y el esfuerzo realizado promocionando a estas personas al acceso a la dirección, pero no es así.

En los diferentes concursos anuales para la selección de directores todavía son necesarios cursos de formación inicial para el nombramiento de personas que han sido seleccionadas o bien nombradas con carácter extraordinario sin tener formación previa. Aquí aparece la duda de si realmente estos programas responden a las necesidades del propio sistema, si están bien orientados a quienes realmente tienen voluntad de dedicación a la dirección, pues corren el riesgo de convertirse en fuente de méritos, sin desprestigiar en ningún momento el valor del enriquecimiento personal a través de la formación recibida.

Se observa una uniformidad de estructura y planteamiento de los diferentes programas: una estructura modular con pequeñas variaciones y un trabajo final. Mayoritariamente, se realizan en un periodo de tiempo estipulado: normalmente, un curso académico.

Una carencia generalizada es la descontextualización, principalmente porque el currículo que se imparte no contempla la puesta en práctica. En este sentido, hay un amplio margen de mejora para lo que es necesaria la complicidad de la Administración, facilitando la realización de prácticas iniciales como parte del programa, con tutorías a cargo de directores experimentados que permitan a los participantes adquirir una visión de la realidad del día a día donde aplicar los aprendizajes teóricos.

Hoy, que en el mundo educativo ya nadie se plantea la bondad del aprendizaje significativo, ¿por qué no aplicarlo en la formación directiva?

En lo referente a la formación continua, hemos llegado a uno de los mayores problemas. Es prácticamente inexistente desde la propia Administración, centrándose la escasa oferta en aspectos de gerencia y administración: contratación, programas de gestión, etc., que responden

al perfil que antes hemos comentado y desatienden la necesidad de desarrollar líderes escolares. Muchos de los directores optan por participar en la oferta de programas del «mercado», asumiendo el coste por cuenta propia para conseguir la formación necesaria.

Una mirada desde la experiencia

Desde su fundación, AXIA¹ contribuye a que los centros educativos tengan directores profesionales competentes a través de actividades de formación orientadas a materializar visiblemente una nueva dirección altamente cualificada al servicio de la ciudadanía y de sus necesidades formativas; unas actividades que preparen a los directivos para un liderazgo fuerte y distribuido.

El camino recorrido por la Associació de Directius de l'Educació Pública de Catalunya en cuanto a la formación directiva es largo y siempre ha ido avanzando con la voluntad de dar respuesta a las necesidades detectadas y sus objetivos, en los que se contempla, entre otros, «la realización de actividades de formación permanente dirigidas al profesorado no universitario», según recogen los estatutos de fundación.

En la reunión constituyente de AXIA (28 de octubre de 1999), celebrada en el Instituto Infanta Isabel de Barcelona, un grupo de directores debatieron sobre la importancia de su función y la necesidad de promover un modelo de gestión en los centros educativos para dar respuesta a las demandas del momento: eficacia, eficiencia y calidad. Desde entonces, AXIA vela y defiende el reconocimiento de los directores y los equipos directivos como piezas fundamentales del sistema educativo para conseguir una educación de calidad. AXIA tiene voluntad de incidir y difundir en la sociedad, en la comunidad educativa, desde la reflexión y el análisis crítico, nuestras opiniones sobre la importancia del liderazgo escolar, la formación para el ejercicio de la dirección y la capacidad de gestión y de toma de decisiones de los equipos directivos como factor dinámico y de excelencia de los centros educativos.

A diferencia de otras asociaciones, los miembros de AXIA son los directivos, las personas, y no los centros educativos; está integrada por profesionales de la educación que desempeñan cargos directivos o que los han desempeñado a lo largo de su carrera docente.

Aunque en los primeros años de vida de AXIA las personas asociadas eran directivos de institutos de Secundaria, pasado un tiempo abrió sus puertas a directivos de escuelas de Infantil y Primaria. Así, a medida que nos han ido conociendo, se han ido incorporando directivos de todo tipo de centros educativos, de escuelas oficiales de idiomas, de escuelas de adultos y de centros penitenciarios, de escuelas de arte, de

servicios educativos (centros de recursos pedagógicos), de escuelas rurales... Este recorrido nos reafirma en la convicción de que la dirección de centros educativos, por diferentes que sean entre ellos, tiene un denominador común: la profesionalidad definida en unas competencias para la dirección y el liderazgo de la compleja organización que es el centro educativo. El director profesional adaptará el desempeño de sus funciones a las singularidades de los diferentes tipos de centro que igualmente debe conocer.

AXIA se inspira en las asociaciones europeas de directores que forman parte de ESHA (European School Heads Association), la organización profesional de directores europeos de la que es miembro de pleno derecho desde 2004 como asociación nacional de directores de centros educativos.



AXIA contribuye a que los **centros educativos** tengan **directores** profesionales **competentes** a través de **actividades** de **formación** orientadas a **materializar** una **nueva dirección** altamente **cualificada** al **servicio** de la **ciudadanía** y de sus **necesidades formativas**

Una de las iniciativas más reconocidas de AXIA es la celebración de las Jornadas Anuales de Directores, que desde 2002 se vienen realizando cada mes de noviembre y que el Departament d'Ensenyament reconoce como formación directiva. Desde las primeras ediciones, que se celebraban en la sala de actos de l'Escola del Treball de Barcelona, más de 100 directores han tenido la oportunidad de escuchar a expertos y debatir sobre diversos temas de interés para el desempeño de la dirección de centros. En su última edición (noviembre, 2015), bajo el título «Ahora es la hora de la dirección profesional», el éxito de asistencia obligó a celebrarlas en un hotel de Barcelona para acoger a todos los participantes.

En 2008 las Jornadas se convirtieron en el I Congreso Nacional de Direcciones, que bajo el título «La buena dirección hacia el futuro» organizó AXIA con el soporte del Departament d'Ensenyament. Congregó a unas 370 personas durante tres días.

En 2014 se celebró en el II Congreso Nacional de Direcciones bajo el título «La dirección, punto de apoyo para mover la educación», también con gran éxito de participación.

La buena acogida de estas iniciativas ha hecho que nos planteemos alternar jornadas y congresos, así que el 17, 18 y 19 de noviembre de 2016, en el Hotel Barceló Sants de Barcelona, celebraremos el III Congreso Nacional de Directores de Cataluña bajo el título «Dirección de la innovación, innovación de la dirección».

Otra faceta de la formación directiva que AXIA propone es la organización de cursos de formación permanente, intentando recoger muchas de las ideas expuestas a partir de las necesidades detectadas.

Los inicios de AXIA fueron tímidos, pero avanzados en su tiempo con el «Curso de Formación para la Elaboración del Proyecto de Dirección». Desde hace más de seis años, este curso, reconocido como formación directiva por el Departament d'Ensenyament, es un referente para aquellas personas que quieren presentar candidatura en el concurso de méritos para la selección de directores de centros públicos. Para atender su demanda, en las últimas ediciones se han organizado dos grupos simultáneamente.

Aprobada la LEC (2009) y publicado el Decreto 155/2010 de dirección, en 2010 el Departament d'Ensenyament (entonces d'Educació) convocó la primera edición del «Curso Inicial en Dirección de Centros Educativos», organizado en convenio con la Escuela de Administración Pública de Cataluña. La segunda edición se convocó en 2011, y la tercera, y última hasta el momento, en 2013. La respuesta fue masiva, con más de 2.000 docentes entre las tres ediciones (para 330 plazas de 11 cursos que se hicieron en diferentes sedes del territorio).

El interés mostrado por la formación directiva inicial sorprendió a muchos, pero puso de manifiesto la valoración que los docentes hacen de la necesidad de formación específica para ejercer la dirección, algo que AXIA defiende desde sus orígenes como elemento esencial para llegar a la profesionalización de la dirección.

Por otro lado, el nuevo modelo de dirección definido en la LEC y los posteriores decretos, hacen una importante transferencia de responsabilidades en ámbitos como la gestión del personal o el liderazgo pedagógico en un marco donde es indispensable la rendición de cuentas. Es necesario completar el perfil profesional con la adquisición de nuevas competencias, capacidades y habilidades para impulsar la transformación de los centros en centros de éxito.

La falta de propuestas para la actualización de los directivos en activo por parte de la Administración, junto al interés por la formación inicial comentada anteriormente, nos lleva a plantearnos organizar una oferta formativa orientada a desarrollar el modelo de dirección profesional que define la LEC, en sintonía con las recomendaciones de la OCDE y de los modelos directivos europeos.

En el momento de diseñar el programa de formación se han tenido en cuenta aspectos tan relevantes como el ritmo y los tiempos del curso escolar. Hemos querido hacer un programa que dé respuesta a las necesidades de formación inicial y permanente, que capacite para la dirección de los diferentes tipos de centros y que aporte una visión externa del mundo educativo, con formadores de distinta procedencia y con una visión directa que enriquezca la de las personas que ejercen o tienen voluntad de ejercer la dirección. Este

AXIA contribuye a que los **centros educativos** tengan **directores** profesionales **competentes** a través de **actividades** de **formación** orientadas a **materializar** una **nueva dirección** altamente **cualificada** al **servicio** de la **ciudadanía** y de sus **necesidades formativas**

Una de las iniciativas más reconocidas de AXIA es la celebración de las Jornadas Anuales de Directores, que desde 2002 se vienen realizando cada mes de noviembre y que el Departament d'Ensenyament reconoce como formación directiva. Desde las primeras ediciones, que se celebraban en la sala de actos de l'Escola del Treball de Barcelona, más de 100 directores han tenido la oportunidad de escuchar a expertos y debatir sobre diversos temas de interés para el desempeño de la dirección de centros. En su última edición (noviembre, 2015), bajo el título «Ahora es la hora de la dirección profesional», el éxito de asistencia obligó a celebrarlas en un hotel de Barcelona para acoger a todos los participantes.

En 2008 las Jornadas se convirtieron en el I Congreso Nacional de Direcciones, que bajo el título «La buena dirección hacia el futuro» organizó AXIA con el soporte del Departament d'Ensenyament. Congregó a unas 370 personas durante tres días.

En 2014 se celebró en el II Congreso Nacional de Direcciones bajo el título «La dirección, punto de apoyo para mover la educación», también con gran éxito de participación.

La buena acogida de estas iniciativas ha hecho que nos planteemos alternar jornadas y congresos, así que el 17, 18 y 19 de noviembre de 2016, en el Hotel Barceló Sants de Barcelona, celebraremos el III Congreso Nacional de Directores de Cataluña bajo el título «Dirección de la innovación, innovación de la dirección».

Otra faceta de la formación directiva que AXIA propone es la organización de cursos de formación permanente, intentando recoger muchas de las ideas expuestas a partir de las necesidades detectadas.

Los inicios de AXIA fueron tímidos, pero avanzados en su tiempo con el «Curso de Formación para la Elaboración del Proyecto de Dirección». Desde hace más de seis años, este curso, reconocido como formación directiva por el Departament d'Ensenyament, es un referente para aquellas personas que quieren presentar candidatura en el concurso de méritos para la selección de directores de centros públicos. Para atender su demanda, en las últimas ediciones se han organizado dos grupos simultáneamente.

Aprobada la LEC (2009) y publicado el Decreto 155/2010 de dirección, en 2010 el Departament d'Ensenyament (entonces d'Educació) convocó la primera edición del «Curso Inicial en Dirección de Centros Educativos», organizado en convenio con la Escuela de Administración Pública de Cataluña. La segunda edición se convocó en 2011, y la tercera, y última hasta el momento, en 2013. La respuesta fue masiva, con más de 2.000 docentes entre las tres ediciones (para 330 plazas de 11 cursos que se hicieron en diferentes sedes del territorio).

El interés mostrado por la formación directiva inicial sorprendió a muchos, pero puso de manifiesto la valoración que los docentes hacen de la necesidad de formación específica para ejercer la dirección, algo que AXIA defiende desde sus orígenes como elemento esencial para llegar a la profesionalización de la dirección.

Por otro lado, el nuevo modelo de dirección definido en la LEC y los posteriores decretos, hacen una importante transferencia de responsabilidades en ámbitos como la gestión del personal o el liderazgo pedagógico en un marco donde es indispensable la rendición de cuentas. Es necesario completar el perfil profesional con la adquisición de nuevas competencias, capacidades y habilidades para impulsar la transformación de los centros en centros de éxito.

La falta de propuestas para la actualización de los directivos en activo por parte de la Administración, junto al interés por la formación inicial comentada anteriormente, nos lleva a plantearnos organizar una oferta formativa orientada a desarrollar el modelo de dirección profesional que define la LEC en sintonía con las recomendaciones de la OCDE y de los modelos directivos europeos.

En el momento de diseñar el programa de formación se han tenido en cuenta aspectos tan relevantes como el ritmo y los tiempos del curso escolar. Hemos querido hacer un programa que dé respuesta a las necesidades de formación inicial y permanente, que capacite para la dirección de los diferentes tipos de centros y que aporte una visión externa del mundo educativo, con formadores de distinta procedencia y con una visión directa que enriquezca la de las personas que ejercen o tienen voluntad de ejercer la dirección. Este

paradigma nos ha llevado a diseñar un programa flexible que se pueda completar a lo largo de dos años y en el que cada persona pueda establecer su ritmo según disponibilidad.

El programa consta de dos fases. La primera está formada por 11 módulos que son evaluados independientemente. Los objetivos, contenidos y criterios de evaluación los definen los diferentes formadores a partir de la demanda que la dirección académica formula, velando por la coherencia y la complementariedad de todos ellos para adquirir las competencias que definen el perfil profesional del director de un centro educativo. Los módulos que forman esta primera fase son:

- **M1** – Herramientas de gestión de personal a partir del Proyecto Educativo de Centro: definición del puesto de trabajo docente, perfiles profesionales y técnicas de selección.
- **M2** – Liderazgo pedagógico para el aprendizaje: del proyecto de centro al aula.
- **M3** – Liderazgo de equipos humanos para la mejora.
- **M4** – Planificación por procesos: sistema integrado de indicadores.
- **M5** – Normativa educativa, una herramienta para la gestión del centro autónomo.
- **M6** – Organizar y gestionar la diversidad en el centro.
- **M7** – Gestión efectiva de la comunicación y la información en el centro educativo.
- **M8** – Creación y dinamización de redes para la calidad educativa.
- **M9** – Organización eficiente para el aprendizaje en un clima de trabajo adecuado.
- **M10** – Psicología directiva.
- **MPD** – El proyecto de dirección, herramienta para la mejora.

Se programan como mínimo dos ediciones de cada módulo a lo largo de dos años, según demanda, para garantizar que se pueda completar esta primera fase aunque no se hagan consecutivos. Esto permite esponjar el programa según la disponibilidad de cada participante ya que se cursan independientemente.

Otra singularidad del programa radica en la movilidad de las personas que participan en cada módulo. No todos lo

inician en el mismo momento, lo que permite que el grupo no sea cerrado y haya un flujo de personas y experiencias que lo enriquecen. Se establece una red de relaciones que se extiende por todo el territorio gracias a las diversas procedencias geográficas y con realidades muy diversas.

Una vez diseñada la primera fase, y viendo la aceptación y valoración de los asistentes, la dirección académica, formada por miembros de la junta directiva con experiencia en formación, planteó la necesidad de dar entidad al programa. Esto concluyó en un convenio de colaboración con la Facultad de Psicología, Ciencias de la Educación y del Deporte Blanquerna, de la Universitat Ramon Llull para la realización conjunta del título de Experto Universitario en Liderazgo y Dirección Escolar.

Completar la primera fase, aprobando todos los módulos, da acceso a la segunda fase que consiste en la elaboración y presentación de un trabajo final basado en buenas prácticas que incorporen los contenidos y las habilidades de liderazgo, comunicación, gestión y planificación trabajados en los diferentes módulos de la primera fase. El objetivo es profundizar sobre las temáticas y ámbitos tratados en los módulos en una propuesta práctica o de innovación, con fundamentación teórica, respecto a un problema detectado en su centro. Para la realización de este trabajo se les asigna un tutor que los acompaña en el proceso de elaboración. Los tutores son formadores de los módulos y profesores de Blanquerna.

Este programa tiene la validación oficial para el acceso a la dirección.



Las redes creadas entre los participantes en los cursos de formación se consolidan en actividades formativas que enriquecen la oferta. Ya hemos comentado uno de los momentos clave del año: las jornadas o congresos de dirección que se celebran en noviembre. Otro momento, con menos recorrido pero igualmente consolidado, es la escuela de verano en el mes de julio.

Coincidiendo con la celebración de los 100 años de las escuelas de verano, en 2013 AXIA se planteó el reto de organizar la primera escuela de verano de directores. El resultado: 95 personas que durante tres días de julio compartieron experiencias participando en talleres, trabajando y aprendiendo de manera distendida. Desde entonces, hemos repetido la experiencia cada año con resultados similares. Este último año la valoración de los asistentes fue altísima; se abordó la dimensión emocional de la dirección, algo olvidado y muy

Conclusiones

AXIA apuesta firmemente por una dirección profesional. Para ello, es imprescindible ofrecer propuestas formativas atractivas y de calidad. Nos sentimos satisfechos del camino recorrido, del trabajo hecho para la dignificación de la dirección desde el ámbito de la formación, y más si tenemos en cuenta que no recibimos ningún tipo de subvención. Todo esto es posible gracias a la dedicación y el esfuerzo de la junta directiva y los colaboradores.

Para diseñar programas eficaces de formación directiva es necesario un gran avance en la definición del modelo directivo que precisa nuestro sistema educativo. Hay que repensar las funciones con una visión desde el liderazgo para el estímulo del talento de la organización.

A partir de este modelo directivo, se deberían definir las competencias asociadas al cargo, que han de ser la base para la formación, aspecto en el que se ha avanzado muy poco a pesar de su importancia en la gestión de recursos humanos de toda organización.

Definir nuevas modalidades de formación, potenciar iniciativas de los propios directores, dar entrada a expertos que no sean únicamente del sector educativo para ampliar la mirada y enriquecerla desde una visión externa, potenciar intercambios entre centros del territorio nacional e internacional... En definitiva, dar entrada a la creatividad en la formación. La Administración debe perder el miedo a no controlarlo todo, ganar confianza y escuchar las necesidades y demandas de los directores.

poco tratado, menos en una formación con reconocimiento oficial.

Este año hemos iniciado una nueva línea de formación con las llamadas «visitas de aprendizaje» a centros innovadores para conocer de primera mano el papel de la dirección en este terreno. El éxito de la convocatoria nos plantea la necesidad de seguir organizando nuevas visitas.

No podemos olvidar la importancia de facilitar a nuestros asociados el acceso al conocimiento de expertos. Para ello, proponemos varios formatos:

- Las ponencias en las jornadas y congresos.
- Ciclos de cinco conferencias de expertos en diferentes materias desde la visión de la dirección que forman un programa de formación a lo largo del curso.
- Las «conversaciones directivas», en las que hasta 40 personas conversan con un experto sobre un tema de actualidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanquer, D. (2004). La gestión de los recursos inteligentes. <http://www.uoc.edu/dt/20370/20370.pdf>.
- Eurydice (2013). Cifras clave del profesorado y la dirección de centros educativos en Europa. Comisión Europea. Madrid: Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación y Publicaciones. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151ES.pdf.
- Gorriç Farré, M. (2010). Lideratge dels centres educatius: una formació de qualitat. Barcelona: Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya.
- McKinsey & Company (2007). How the world's best-performing school systems come out on top. http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/Worlds_School_Systems_Final.pdf.
- McKinsey & Company (2010). How the world's most improved school systems keep getting better. <http://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better>.
- Pont, B.; Nusche, D. y Moorman, H. (2008). Mejorar el liderazgo escolar: política y práctica. Vol. 1. OCDE. <https://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>.

NOTAS

- 1 <http://axia.cat/>.