

¿Podemos mejorar la formación inicial de los equipos directivos?

Una experiencia de tutorización de directores noveles en Aragón

M^a Pilar Salaverría e Isabel Garza,
Directora y Jefa de estudios respectivamente
del CEIP Josefa Amar y Borbón, de Zaragoza, y
Ángel Lorente,
inspector de Educación y presidente
del Fórum de Aragón

En esta sección de "Práctica de referencia" vamos a presentar una experiencia de tutorización de directores noveles a cargo de directores expertos de centros docentes a lo largo de cuatro cursos, en el marco del programa institucional de formación inicial de directores, regulado por el Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte de Aragón. Expondremos el estado de la cuestión sobre esta modalidad de

formación de equipos directivos, nuestra experiencia como responsables de la tutoría de los directores principiantes, así como la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación en el colegio público "Josefa Amar y Borbón" de Zaragoza, centro donde ha tenido lugar la tutorización y las visitas de los docentes que se estaban formando en dicho programa de formación inicial.

La investigación educativa y la formación inicial para directores noveles

No abunda la investigación, ni la literatura sobre la formación inicial para la dirección escolar, como se afirma en una reciente tesis doctoral dedicada a esa temática (Gómez Delgado, 2010), aunque es un tópico aludir a las necesidades de formación de los directores escolares, cuando se aborda la función directiva (Escamilla, 2006). Como señala Antúnez (2011), la formación de los directores de los centros educativos constituye un requisito para la mejora de la educación escolar. Por nuestra parte, nos planteamos qué formación inicial es necesaria para que un directivo adquiriera las competencias suficientes no para el gerencialismo y la gestión burocrática, sino para un liderazgo directivo que promueva, a su vez, el liderazgo docente. Por ello, apostamos con otros (Bolívar, 2011) por un liderazgo directivo que sea pedagógico, distribuido y centrado en el aprendizaje de los alumnos y también en el éxito escolar de todos ellos, donde el profesorado desempeñe a su vez el papel de líder en un contexto organizativo colaborativo, y en torno a un proyecto educativo compartido para la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Dentro de las modalidades de formación inicial para directores o equipos directivos noveles o principiantes, queremos presentar la modalidad que denominamos "tutorización" de los mismos a cargo de directores expertos, la cual también recibe otros nombres como "mentorazgo o mentoría" (mentoring) o "tutela". Sabemos que, además de nuestra modesta experiencia en Aragón, hay otras en España, por lo que luego nos referiremos al caso de Andalucía. Sabemos que diversos autores (Bolívar, Campos, Gómez y Zaitegi) e instituciones como la OCDE, en su informe de 2009, se han ocupado de esa modalidad formativa. Para la OCDE, el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad clave de política pública a nivel internacional y "los procesos de tutoría e instrucción son cada vez más populares en los ámbitos empresarial y educativo". La OCDE define la "tutoría" como "...proceso en el cual un individuo más experimentado busca ayudar a alguien menos experimentado" y defiende su eficacia, siendo "...un elemento estándar en los programas de preparación de directores en Estados Unidos de América y el Reino Unido o en Nueva Zelanda. Los directores aprenden en forma más eficaz cuando se involucran en continuas discusiones de grupo en las cuales hacen compromisos entre sí (...). El aprendizaje de pares empuja a los directores a avanzar más allá de sus supuestos..." (OCDE, 2009, p. 140). También en América Latina encontramos investigaciones sobre los programas

de mentoría para directores de centros docentes (Corona, 2013) y apuestas por el coaching para el liderazgo educativo, por ejemplo, en California y Guatemala (Wise y Avedaño, 2013). Por su parte, expertos en formación de directores en el País Vasco, como Campo y Zaitegi consideran que se deben tener presentes distintas oportunidades para el desarrollo profesional de los directivos escolares, como son: la tutorización (mentoring, coaching) para tener modelos valiosos y una socialización adecuada, las redes de aprendizaje "de" y "con" otros y la observación mutua (visitas de aprendizaje). El aprendizaje experiencial juega un papel importante en el desarrollo de las destrezas directivas. Estos modos de aprender con otros y aprender haciéndose preguntas es algo fundamental en la formación inicial para la función directiva, siendo las tecnologías de la información un medio eficaz, entre otros, para conseguirlo, como veremos en este artículo.

En cuanto a experiencias de carácter institucional de tutorización de directores noveles en España, queremos destacar ahora la de Andalucía, ya que ha sido bien estudiada por Gómez Delgado, aunque también cita a otras CC.AA. donde los directores principiantes en torno al año 2010 eran "... tutelados o asesorados generalmente por directivos expertos o inspectores de educación en su fase de prácticas", además de Andalucía, en Aragón, Canarias, Cantabria, Castilla la Mancha, Castilla León, Extremadura, Murcia y la Comunidad Valenciana. Sin embargo, nos interesa citar a Andalucía, porque en el planteamiento que hace de la formación inicial de directores, recoge en primer lugar, no solo la tutorización, sino también otras modalidades de formación inicial como los grupos de trabajo y en segundo lugar, porque hace referencia a la plataforma andaluza on line que han utilizado los participantes en los programas de formación inicial de directivos, ya que nosotros vamos a aludir en este artículo al uso que hemos hecho de la plataforma Edmodo en un colegio público de Zaragoza para la tutorización de directores principiantes, experiencia que comunicamos en las XXIII Jornadas estatales del FEAE en Palma de Mallorca, en octubre de 2013. Finalmente, podemos concluir que buena parte de la investigación sobre la formación de directores, considera que la modalidad formativa más valorada es el asesoramiento tutorizado al equipo directivo a cargo de otros directores expertos, así como el mentorazgo o mentoría (J. Grisaleña y A. Campo). En nuestro caso, anticipamos que los directores noveles tutelados en Aragón también así lo consideran.

La oferta institucional de formación inicial para directores en Aragón

Como es sabido, en España la formación de los equipos directivos ha estado descentralizada hasta la LOMCE, siendo responsables de su diseño, duración y evaluación los Departamentos de Educación de las Comunidades Autónomas. Con el desarrollo de la LOMCE, el Ministerio acaba de hacer público un borrador sobre las bases que deben regular la formación inicial en todo el Estado y que deberán ser completadas y desarrolladas por las CCAA. En Aragón, desde hace años, antes con el modelo de formación que estableció la LOCE y que posteriormente continuó la LOE de 2006, se oferta un programa de formación inicial obligatorio para los futuros directores de los centros docentes que han sido seleccionados mediante un concurso de méritos anual para ocupar las Direcciones vacantes.

En nuestra Comunidad Autónoma a día de hoy todavía no hay un modelo propio explícito sobre la formación de equipos directivos, si bien en los planes de formación del profesorado, se recogía como una línea prioritaria, unas veces formulada como "Formación para la mejora de calidad y equidad en los centros docentes", en otros casos, en 2013-14 como "competencia en innovación, mejora educativa y organización de centro", destacando como línea de formación prioritaria los "procesos de cambio y trabajo en equipo" y "liderazgo y coaching". Desde la Dirección de la Inspección Educativa y el Servicio de Formación del Profesorado y Educación Permanente se tomaron iniciativas, hace cuatro años, para potenciar la formación no solo inicial, sino también permanente, así como ir definiendo un modelo autónomo propio de formación de directivos, momento en el cual se pidió el asesoramiento de expertos en formación de directivos en el País Vasco, como Nélida Zaitegi y Alejandro Campo. Sin embargo, los cambios en la política educativa por la alternancia gubernamental y ahora con el anuncio de nuevos requisitos de formación inicial establecidos en la LOMCE para poder acceder a la dirección, han dejado aparcada la apuesta por un modelo de formación propio, por lo que habrá que esperar a los desarrollos de la LOMCE en Aragón. Con todo, podemos afirmar que existe un modelo "implícito" de formación de directivos que podríamos caracterizar del siguiente modo, tras las actividades que se llevan a cabo en los últimos cuatro cursos:

La formación de equipos directivos en Aragón tiene una mayor regulación y compromiso institucional en la formación inicial –pensada solo para directores/as– que en la permanente, dirigida a equipos directivos. Esta se reduce a unos seminarios provinciales de cuatro sesiones para equipos directivos, organizados cada curso por asesores de los Centros de Profesores y Recursos (CPR), ahora convertidos en Centros de innovación y formación educativa (CIFE), con la colaboración de algunos inspectores de educación y asesores. A pesar de lo limitado de esa oferta, los seminarios son muy demandados, lo cual indica que los directivos desean

formarse permanentemente. Modestamente, el Fórum de Aragón, desde hace cuatro cursos, también organiza un curso de formación permanente de 20 horas dirigido a directivos de centros públicos y concertados, reconocido por el Departamento de Educación.

El programa de formación inicial no está diseñado a partir de las necesidades concretas de formación de cada uno de los profesores participantes, sino que se ha ido consolidando en función de las valoraciones de las ediciones anteriores, las prioridades institucionales del Departamento de turno y las sugerencias de los participantes mediante un cuestionario de evaluación final. Sin embargo, se diversifica una buena parte de los contenidos para los dos colectivos docentes más numerosos: maestros de educación infantil y primaria y profesores de institutos o de centros de régimen especial. Por otro lado, pensamos que desde la tutorización y con motivo de las visitas presenciales a los centros, se pueden acometer necesidades individuales de formación.

La formación inicial está regulada en Aragón cada año con rango de Resolución del Director General de Política Educativa y esta dimana de la Orden por la que cada curso se convocan los procesos de renovación de directores y de selección para las vacantes que se han producido. La formación es obligatoria para los seleccionados que no están exentos de ella y se recibe antes del nombramiento, en torno a los meses de abril y mayo, en horario lectivo y centralizado en Zaragoza. Sin embargo, la Administración Educativa suele ofertar las plazas vacantes, desde hace años, a otros directores noveles que van a ser designados ante la falta de candidatos o que en el año anterior fueron nombrados y no tuvieron la oportunidad de tener una formación inicial. Asimismo, se han admitido a jefes de estudios o secretarios de centros, si ha habido plazas vacantes, en 2013 y 2014.

Se regula esta formación inicial como "Programa de formación inicial" con dos fases cuyos contenidos se han ido renovando y mejorando progresivamente a lo largo de los años. Tras el curso teórico que oscila entre 48 y 52 horas, se realiza un periodo de prácticas tutorizado. Desde 2013 se proponen dos visitas presenciales a un centro cuyo director/a es tutor/a de directores noveles, invitados por la Codirección del curso. Excepcionalmente una inspectora fue la tutora en 2013 de directores de centros superiores de enseñanzas artísticas. De entre los objetivos de dicha fase práctica, reproducimos el punto de la Resolución del Director General de Política Educativa de 14 de marzo de 2014 por la que se regula el programa de formación inicial: "*Visitar centros docentes para observar directamente los procesos de gestión, organización y dirección, conociendo supuestos prácticos de la gestión del día a día*" y "*Adquirir habilidades prácticas en la gestión y resolución de los asuntos que competen a la función directiva y para la toma de decisiones cotidianas*".

Desde hace cuatro años el programa está codirigido por un inspector de educación, Angel Lorente, nombrado por la Dirección de la Inspección y en la actualidad por Teresa Fernández de la Vega, jefe de unidad de formación del profesorado de la Dirección General de Política Educativa. Serafín Antúnez (2011) valora especialmente el papel de los inspectores *"especialmente adecuado para llevar a cabo procesos de formación y apoyo a los directivos escolares"*. Asimismo, ha sido valioso el apoyo que presta para la organización del curso el director, Eloy Barrio y Jesús Gómez, el asesor del CIFE María de Ávila, de Zaragoza.

La evaluación de los participantes se produce mediante el control de la asistencia, la elaboración de un proyecto de Dirección y el informe escrito del director-tutor, siendo calificados como aptos o no aptos.

Finalmente, para hacer una evaluación de la organización del programa de formación inicial, están previstas dos actuaciones:

Los participantes en la formación cumplimentan un cuestionario anónimo en el CIFE y este hace el volcado. En 2013, la valoración fue positiva: sobre una escala de 4 puntos, la organización fue calificada de 3,11; los contenidos con 3,36; la documentación entregada con 3,33 y la repercusión de los contenidos en la labor docente con 3,28. Cabe destacar que se valoró mucho la visita a centros y la tutoría a cargo de directores expertos, como luego se verá.

Posteriormente, se hace una reunión convocada por el Director de la Inspección educativa, en la actualidad Luis Mallada, a la que asisten los dos codirectores del curso, el asesor y el director del CIFE y los tutores que han participado en el periodo de prácticas. La valoración de 2013 ha sido positiva, sobre todo la calidad de los ponentes (inspectores, profesores universitarios y asesores) y comunicantes, así como la tutoría a cargo de directores expertos

El grupo de directores-tutores

El grupo está constituido por directores expertos, tiene ya un recorrido de cuatro años y se ha consolidado como una aportación nueva y necesaria en el programa de formación inicial para la función directiva en Aragón. En 2014 lo integran varios directores de colegios públicos que atienden a 4 grupos de tutelados, dos directores de instituto a 2 grupos y una directora de CEPA. En otras ediciones, en el supuesto de que haya un solo participante de otra tipología de centros, como EOI o Conservatorios de Música, la Codirección del programa de formación inicial organiza una tutorización individualizada para el director novel.

La selección de los tutores se ha producido en base a criterios de experiencia, competencia directiva, compromiso profesional y, en ocasiones, de participación en el curso teórico como comunicantes de buenas prácticas de dirección y organización escolar en sus centros. Por otro lado se han tenido en cuenta las buenas prácticas directivas y organizativas, así como las peculiaridades de la oferta educativa de los centros que dirigen o de los programas educativos que en ellos se imparten (en Aragón han sido muy importantes: Bilingüismo, TIC, Fomento de la lectura, Plan de con-

vivencia, Atención a la diversidad, etc.). En estos cuatro años han colaborado los directores y directoras de los colegios Josefa Amar, Tenerías, Montecanal e Hilarión Gimeno y los de los institutos Pedro de Luna, Pablo Serrano, Miguel Catalán y de los CEPA Concepción Arenal y J.J. Lorente, todos ellos de Zaragoza capital, así como el director del CRA Tres Riberas, de la localidad de Maluenda.

Las funciones de los tutores consisten en formar a los directores principiantes en las dos visitas presenciales que hacen a su centro, en orientarles en la reelaboración o elaboración, según los casos, del proyecto de Dirección y en participar en la comisión de evaluación tanto de los participantes como del programa, junto a los codirectores y el asesor del CIFE. Para obtener una valoración positiva los participantes han debido asistir al 85 % del curso teórico de formación y obtener una valoración positiva de los trabajos presentados a los tutores *"así como la de su participación en las visitas llevadas a cabo en los centros de los tutores, para lo cual los codirectores del programa de formación inicial entregarán un modelo de informe de evaluación a los tutores"*, según establece la Resolución del Director General de Política Educativa de 14 de marzo de 2014¹.

El relato de una experiencia sobre la tutorización de directores noveles a cargo de directores expertos y el uso de las TIC en el CEIP Josefa Amar y Borbón

Hace cuatro años las tutoras Pilar Salaverría e Isabel Garza, directora y jefe de estudios del colegio Josefa Amar y Borbón iniciaron esta experiencia en su centro: "Trabajamos en el CEIP Josefa Amar y

Borbón –denominado así en memoria de una mujer de la Ilustración zaragozana del s. XVIII–, el cual se halla ubicado en un barrio joven de la ciudad. Tiene tan solo 14 años de existencia y actualmente es

(1) Disponible en: <http://www.educaragon.org/Files/Files/UserFiles/File/Formacion%20profesorado/Resolucin%20Directores%20Noveles.pdf>

un centro de 3 vías, con 698 alumnos, en el que se han desarrollado proyectos de todo tipo: Comenius, Agrupaciones Escolares (programa ARCE), proyectos de Innovación, planes de bibliotecas con el programa Leer Juntos, colaboración con la AMPA del centro y con ONG, Jornadas Culturales con diferentes temas, Semana Inglesa, etc. hasta llegar en el curso actual a comenzar una nueva etapa como centro bilingüe inglés-castellano aplicando el CILE-PIBLEA. Los tres contábamos con experiencia previa en cargos directivos en los distintos centros en los que hemos estado y comenzamos hace ya 10 años esta etapa en la que ningún curso ha sido ni siquiera parecido al anterior, ni en organización y en problemática que surgía. También teníamos los tres la formación que se dio en su momento para directores y coincidíamos en que era excesivamente teórica."

Tutorización a lo largo de todo un curso

"En 2010-11, la Co-dirección del curso, recogiendo nuestra experiencia previa de participación en el programa de formación inicial y atenta a nuestra propuesta de atender de forma tutorial a los futuros directores que se estaban formando, la integró en el programa de formación inicial. Nosotras habíamos visto la necesidad de ofrecerles a los directores noveles un asesoramiento más sistemático de lo que veníamos haciendo hasta entonces y a lo largo de todo el curso, ante cuestiones, dudas o problemas que iban surgiendo en el día a día, por lo que en la evaluación propusimos a los organizadores de la formación inicial de los directores de Aragón la posibilidad de llevar a cabo una tutorización sistemática de aquellos directores que quisieran participar a lo largo de todo el curso siguiente. La respuesta también fue muy positiva y bien acogida por lo que desde la Dirección General de Política Educativa (Servicio de Formación del profesorado) se organizaron, a través del Centro de Profesores y Recursos nº 1 unos grupos de trabajo de formación que permitían que esa tutorización a lo largo del curso 2011-12 fuese también incluida dentro del plan de formación y por lo tanto, reconocida por la Administración. Por desgracia, esa experiencia de tutorizar en tres momentos del curso no pudo volver a repetirse. En ese curso 2010-11 se realizó el seguimiento con tres sesiones presenciales (también en dos centros más de primaria y uno de secundaria), una en cada trimestre y el resto on-line. Vamos a exponer cómo fueron aquellas tres sesiones de tutoría en nuestro colegio en ese curso, una por trimestre:

Sesión primera (primer trimestre). Les presentamos los materiales que creemos son imprescindibles en el centro tanto para comenzar la organización general del centro:

- a) Sección primera: "Organización y gestión del centro", con todo lo referente a: elección de cursos: adscripción del profesorado, organización de horarios (generales, recreos, especialidades), organización general profesorado (distribución, entradas, horas, normas, organización mensual, sustituciones, etc), tutoría, tanto de alumnos como referente a las familias, coordinaciones; documentos del centro:

RRI, PCC...; Instrucciones de principio y final de curso y normativa básica.

- b) Sección segunda: "Relaciones con las instituciones": Con los datos presentados, enlaces, direcciones, pautas de actuación, etc. pretendíamos que los futuros directores conocieran todo tipo de instituciones que son importantes tanto para la labor docente como directiva así como la forma de acceder a ellas.
- c) La tercera sección consistía en una temporalización respecto a "pautas de actuación propias del primer trimestre" en el centro.

Todo el material de esta sesión se incluía en un CD para aportarlo a los directores con enlaces e hipervínculos que les permitieran acceder a información actualizada de forma útil y se completaba así mismo con normativa reciente y bibliografía. Además invitamos a participar en la plataforma Edmodo que manejamos en nuestro centro para poder estar comunicados on line.

Segunda sesión (segundo trimestre). Nos centramos en cuestiones prácticas que habían ido surgiendo a través de la plataforma Edmodo. Algunas se habían ido resolviendo en el propio foro, e incluso aportado materiales en común subiéndolos a dicha plataforma y otras cuestiones surgieron en este nuevo encuentro en el grupo. La compleja labor de los equipos directivos, y más tan diferenciados unos de otros hizo que los directores que estaban en formación debieran resolver cuestiones del día a día de todo tipo, por lo que se contó también con la gran ayuda del secretario del centro, Antonio Pinós, para aportar datos y soluciones en cuestiones concretas de gestión económica y de comedor escolar. Por último, aportamos la planificación del segundo trimestre, la comentamos en común y acordamos seguir en contacto a través de Edmodo, hasta llegar al tercer encuentro.

Tercera sesión (tercer trimestre). En la tercera sesión se plantearon de nuevo dudas muy concretas, especialmente respecto a la planificación de final de curso, cierre de documentos como la Memoria, creación de actas, sesiones de evaluación, etc. Fue importante la aportación, para algún grupo, de ejemplos concretos de documentación, además de los correspondientes guiones."

Como ya se ha dicho, desgraciadamente, esta primera experiencia de prolongar a lo largo del curso la tutorización, ya no tuvo continuidad por el cambio de gestores y de escasez presupuestaria, por lo que se redujo la experiencia a un solo año.

Regreso a la tutorización solo durante el curso de formación inicial. Uso de las TIC

La directora y jefe de estudios continúan exponiendo su experiencia: "En los cursos siguientes hasta 2013, las visitas y reuniones

con los directores principiantes se redujeron a las previstas en el programa de formación inicial, pero nosotras seguimos trabajando con la plataforma Edmodo, a partir de la experiencia acumulada. Y es que, ya desde el principio, descubrimos que para atender mejor a los directores principiantes necesitábamos algo más que el correo electrónico para poder dar respuesta a las múltiples cuestiones que iban surgiendo en el grupo de directores noveles a los que teníamos que tutelar y ayudar a formar en aspectos muy prácticos sobre la gestión cotidiana de la vida de un colegio público. Decidimos que, al utilizar de forma continuada la plataforma Edmodo www.edmodo.com en diferentes grupos del centro y fuera del centro, creamos en la misma un grupo llamado "EQUIPOS DIRECTIVOS", por las siguientes razones:

EDMODO es una red educativa y gratuita. En nuestro colegio la usamos a nivel pedagógico y administrativo: el profesorado en formación, los profesores en su aula y entre el equipo directivo.

Esta plataforma es un medio ágil de comunicación. Por ejemplo, se planten preguntas en el foro: ¿qué acciones pedagógicas tomar como servicios mínimos en un día de huelga?; ¿cuál es la normativa básica de cada uno de los cargos de un equipo directivo?; ¿qué número de horas lectivas corresponde a un director de un centro incompleto?, etc.

En Edmodo subimos las plantillas de los documentos que empleamos en nuestro centro para que les sirvan de base y no tengan que perder tiempo en crear unos documentos nuevos. De la misma forma se comparten documentos sobre normativa y legislación básica con enlaces o colgando directamente el documento, completando así la aportada en su día, en el CD.

En definitiva, y esto es muy importante para nosotras, esta plataforma es un foro de aprendizaje colaborativo. Este es el fundamento tanto de la tutorización como de emplear una plataforma on-line de las características de Edmodo. Todos aprendemos de

todos, unos aportando su experiencia y otros planteamientos y dudas que al resolverlas entre todos nos ayudan en el trabajo diario."

Tras esta valoración de Pilar Salaverria e Isabel Garza, vemos que, a diferencia de la plataforma on line de Andalucía, que tiene un carácter institucional en cada provincia andaluza, en el caso de Aragón, no disponemos de ese medio; ya que esta experiencia se ha circunscrito a la iniciativa de un centro público que surgió de las necesidades detectadas por dos tutoras durante varios cursos de formación inicial de directivos. No obstante, coincidimos con la finalidad que tiene en Andalucía, ya que el uso de su plataforma on line sirvió para que los nuevos directores plantearan dudas que eran resueltas por sus tutores o por otros compañeros que participaban en la plataforma, para "tratar temas de interés sobre la dirección escolar o analizar cuestiones sobre la propia formación para la dirección" (Gómez Delgado, p. 541). En definitiva, al utilizar la plataforma Edmodo, como ocurre en Andalucía, según Pilar Salaverria e Isabel Garza. "Nos sirve para plantear dudas o problemas que surjan a cualquiera de los miembros del grupo, ya que un director/a principiante tiene muchos y le producen ansiedad e inseguridad, compartir documentos básicos institucionales o de gestión de los centros públicos de infantil y primaria, utilizar la biblioteca de Edmodo como centro de recursos de los documentos compartidos y mantenernos informados y formados con publicaciones de interés común".

Por tanto, esta experiencia en el CEIP Josefa Amar y Borbón demuestra, como se defiende en la tesis doctoral de Escamilla (2006, p. 491) que la formación de los directores debe incorporar el uso de las TIC para construir redes, pero sin eliminar la relación presencial que permitan compartir experiencias y saberes profesionales. Con la tutorización que se ha llevado a cabo en el centro "Josefa Amar" de Zaragoza, se ha integrado ambas dimensiones de relación virtual y real y se ha valorado mucho la relación que se va creando entre las tutoras y los directores principiantes que acuden en grupo a las dos visitas programadas y la atención individualizada que les proporcionan sus tutoras.

El testimonio de los tutelados por los directores expertos

Carolina Cajal, directora del CEIP Ramón y Cajal, de Alpartir (Zaragoza), nos traslada: "En cuanto a mi opinión, creo recordar que en 2011 era la primera vez que se hacía seguimiento durante un año de los directores, ¿verdad? Bueno, pues yo lo considero fundamental, porque el curso de formación está muy bien, pero es todo teórico, aunque haya casos prácticos, pero no te suceden en realidad. Y donde realmente surgen dudas es cuando te pones manos a la obra en tu colegio, cuando afrontas tu propia realidad. En mi caso soy directora en escuela rural incompleta y el equipo directivo es unipersonal, con lo cual no tengo ese apoyo o ayuda de lo que es un equipo. Y, o bien recurras a compañeros que están en tu misma situación en otros colegios de la zona o en este caso es fundamental esta tutorización. La plataforma de Edmodo es una herramienta muy práctica y útil para recurrir

a ella en caso de urgencia y sobre todo para compartir material. Al no ser algo tan cerrado como un correo da la opción de que se puedan añadir compañeros y así entre todos podemos ayudar. También vi muy positiva las visitas que hicimos a tu centro, por ser un entorno escolar de verdad con situaciones reales y así ver cómo se funciona en otros coles".

Al finalizar el programa formativo de 2013, se hizo una evaluación con la Codirección del curso para valorar cómo se había desarrollado las visitas de directores principiantes a los colegios e institutos y cómo se podían mejorar. La evaluación de la adquisición de conocimientos "prácticos" fue positiva, sobre todo, al conocer directamente la realidad de los centros visitados, si bien los tutelados demandaban más visitas a los centros. Algunos de

los directores-tutores se ofrecieron voluntariamente, aunque no tuviera un reconocimiento oficial, a seguir manteniendo contacto real y virtual con sus tutelados durante este curso 2013-14. Recogemos a continuación algunos de los comentarios aportados por directores participantes en el curso 2012-13, mediante el cuestionario anónimo que se pasó a los 41 participantes al finalizar el programa: "Me gustaría que el tiempo destinado a la fase de prácticas fuera mayor y se pudieran visitar varios centros, no solo uno"; "pasar otra jornada con el tutor en el centro del que es

director me apreció práctico e interesante"; "sugiero más horas de tutoría, viendo la verdadera labor de dirección día a día; "la mejor sesión del programa, la práctica con tutores. Me hubiera gustado poder estar más sesiones junto a un director tutor y ver su labor en el centro, tal cual es en un día normal"; "destaco el papel del tutor: inmejorable". En suma, los participantes han valorado la tutoría en el centro como uno de los aspectos más positivos del curso de formación, aunque preferirían tener más visitas presenciales.

Conclusiones

La tutorización individual y grupal como modalidad de formación inicial de directores principiantes, es imprescindible y debería extenderse a su equipo directivo a lo largo de todo de su primer curso. La creación de relaciones profesionales y aun personales entre un equipo directivo experimentado y un grupo de directores noveles en la fase de tutorización es algo positivo que se puede potenciar por el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información: redes sociales, plataformas, correo, etc. En la formación de equipos directivos, evidentemente son muchas las ventajas que nos ofrecen la utilización de las TIC y de las redes sociales; al menos, esa es la experiencia que hemos querido relatar. También es importante advertir que con este tipo de tutoría, no pretendemos suplantar la labor de otros roles institucionales que existen en nuestro sistema educativo y que tienen un papel importante en el control, evaluación y asesoramiento de los directores noveles, como son los inspectores de referencia de los

nuevos directores o la figura de los asesores responsables de programas educativos. En efecto, Antúnez valora la función de asesoramiento de los inspectores de educación: "...sobre todo mediante el acompañamiento y asesoría directa de los equipos docentes de cada centro".

En el caso de Aragón, vemos que la tutoría no debe darse solamente de forma intensiva en un corto periodo de tiempo, sino que requiere el asesoramiento tutelado a lo largo del primer curso del director novel y a su equipo directivo, en colaboración con la Inspección y que es necesario crear redes y utilizar las plataformas digitales más adecuadas a cada caso para potenciar un aprendizaje colaborativo entre los directores principiantes. Finalmente, habría que hacer un mayor seguimiento de los resultados obtenidos para averiguar si la formación inicial recibida y la tutorización han tenido efectos positivos en el aprendizaje de los directores noveles.

Bibliografía

- Antúnez, S. (2011): ¿Qué tiene de particular dirigir un centro escolar? Consecuencias para la formación de directores. *Avances de Supervisión Educativa*, nº 14, mayo de 2011. Disponible en: http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=292&Itemid=70
- Arroyo, G., Corona, C., Hernández, R.M (2013): Acompañamiento para la formación de directores principiantes de educación secundaria en México. *Trabalho Et Educação*, Belo Horizonte, v. 22, n. 2, p. 21-36, mai/ag. 2013
- Bolívar Botia, A. (2011): Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*, vol. 47/2, pp. 253-275
- Caballero Martínez, J. y Salvador Mata, F. (2004): Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares. *Revista de Educación*, 333, pp. 363-384
- Campo, A. (2011): *Herramientas para directivos escolares I* y Campo, A. (coord.), (2012): *Herramientas para directivos escolares II*, Madrid: Wolters Kluwer
- Escamilla Tristán, Sergio A. (2006): El director escolar: necesidades de formación para un desempeño profesional. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Gómez Delgado, Ana María (2010): La formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía, Universidad de Huelva. Tesis doctoral.
- OCDE (2009): *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen I: Política y práctica.*