



Formació per a la direcció escolar: el ¿què? i el com ?.

Primers resultats del workshop "Com s'arriba a ser un/a bon/a director/a?"

Joan Teixidó Saballs
Equip JorDi 2016¹

Resum

La formació inicial i permanent dels directius escolars constitueix un objecte d'atenció permanent que en els últims temps s'ha actualitzat arran de les disposicions legals que determinen la seva obligatorietat.

El text posa de manifest la importància d'avançar cap a una formació professionalitzadora, contextualitzada i permeable a les demandes i necessitats dels directius en exercici. Aporta els primers resultats d'una indagació duta a terme amb motiu de la Jornada de Reflexió sobre la Direcció Escolar 2016 que fan referència a l'orientació de la formació (quin directiu es pretén formar?) i a la percepció de diverses modalitats formativa per part dels destinataris

La història moderna de la direcció escolar a l'estat espanyol es caracteritza per la tensió entre la necessitat de professionalitzar la funció directiva i la dificultat per trobar la fórmula administrativa i l'estatus professional que ho possibilitin i, alhora, sigui respectuós amb el precepte constitucional (Art. 27.7) de garantir la participació de la comunitat en la construcció d'un projecte d'escola (Antúnez, 2007; Gairín, 2003; Cantón i Arias, 2008;). En aquest punt, hi ha diverses visions en relació al model directiu. En canvi, hi ha un acord generalitzat davant la necessitat de comptar amb una formació especialitzada. (Fortin, R i Gélinas, A., 2003; Escamilla, 2006; Vazquez, S. i Bernal, J.L., 2008) aspecte que ja havíem plantejat anteriorment (Teixidó, 2011 i 2014). L'article 134 de la Llei Orgànica per a la Millora de la Qualitat Educativa (LOMCE, 2013) estableix que, entre els requisits per accedir a la direcció d'un centre públic, els candidats hauran d'estar en possessió del certificat acreditatiu d'haver superat un curs de formació sobre el desenvolupament de la funció directiva. Davant d'aquesta realitat, sembla lògic pensar que la formació per a l'exercici de la direcció escolar serà

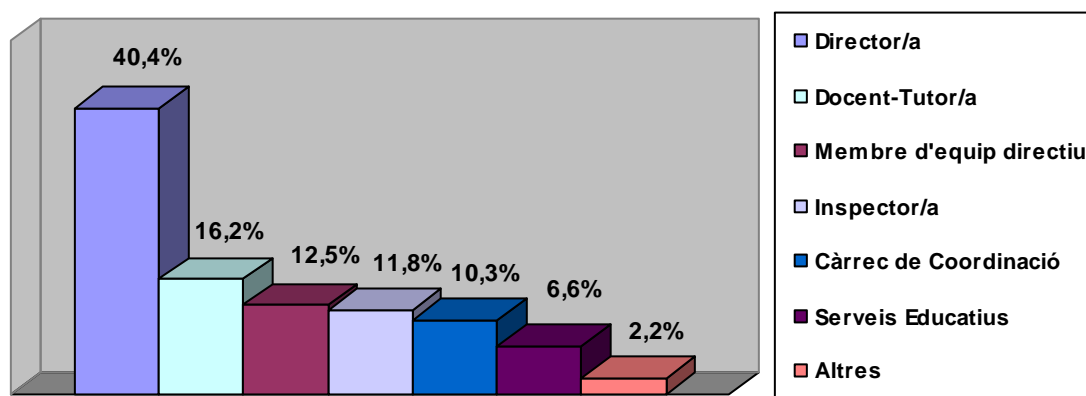
¹ Components de l'equip organitzador de la Jornada de Direcció 2016: Berengueras,, Ma.Mercè; Betran, Rosa Maria; Bofill, Josep; Cano, Marià; Costa Joaquim; Tejada Josep Lluís; Juher, Cristina; Monjas Lluís; Mallol, Eduard; Merlos, Marga; Montoy, Glòria; Redón, Carme; Rispa, Jordi; Rubio, Agustí; Salayet, Jordi; Santamaria, Noemí i Ventura, Emília

un dels temes als quals es dedicarà una atenció preferent en els pròxims anys (organització de cursos, elaboració de materials, activitat en les xarxes socials ...); acapararà esforços (formació de formadors, disseny d'activitats, preparació de les sessions formatives ...) i dedicació d'un col·lectiu ampli i dispers de persones: universitaris, autoritats educatives, inspecció, directors en exercici, estudiants, etc. (Rodríguez i Teixidó, 2015)

En el present text posarem atenció a dos aspectes directament relacionats amb la formació de directius:

- a) La identificació dels trets distintius del directiu que es pretén a formar
- b) b) La contribució de les diverses modalitats de formació al desenvolupament professional.

Amb aquesta intenció aportem els primers resultats del workshop "Com s'arriba a ser un / a bon / a directiu / a escolar?" Celebrat a les Franqueses del Vallès, el 30 d'agost de 2016. El disseny del seminari va comportar un treball previ de 140 informants qualificats, vinculats a l'exercici, l'estudi i la formació per a la direcció, durant tres mesos al llarg dels quals es va donar resposta a un qüestionari electrònic, es van efectuar aportacions focalitzades recollides mitjançant un protocol, es va crear la informació entre els participants i, finalment, com a culminació del treball realitzat, es va dur a terme la discussió presencial entre els participants.



Quadre I. Procedència dels participants al Workshop "Com s'arriba a ser un/a bon/a director/a"

1.- Qui i què és un / a directiu / a competent?

En els últims temps, d'acord amb la tònica dominant en l'educació bàsica, mitjana i superior, la formació per a l'exercici de la direcció escolar es contempla des d'una perspectiva competencial. Es posa èmfasi en la necessitat de formar i de seleccionar directius que siguin capaços d'afrontar una gran diversitat de situacions en contextos

La identificació del bon / a director / a com una persona empàtica ("capacitat de identificar-se amb algú i compartir els seus sentiments") al·ludeix directament a la seva capacitat per connectar amb els diversos membres de la comunitat educativa i, especialment, amb el professorat. Aquesta idea és reforçada per altres adjectius o característiques que se situen en el mateix camp semàntic com "dialogant", "saber escoltar", "buscar el consens", "comprensiva", "pròxima", "receptivitat" i es reflecteix en les aportacions dels participants

"És accessible i es mostra proper a la seva gent; sap donar confiança i generar treball en equip. No es tracta, per tant, d'algú distant, allunyat del dia a dia. És capaç de crear camins propis de resolució de conflictes vetllant per la participació i la complicitat plena de tots els integrants de l'equip i de la comunitat educativa "(3 A)

Resulta més complexa la caracterització del mot lideratge. Es tracta d'un neologisme que, en no comptar amb una tradició cultural pròpia, s'ha convertit en un terme-paraigua que abriga idees i concepcions diverses i s'aplica a contextos i situacions dispars.

De la lectura del conjunt d'aportacions es desprèn que la concepció majoritària correspon a la idea del conductor, en el sentit de la persona que influeix en altres amb la intenció de conduir-les cap a la meta o destinació preestablerta. Així es reflecteix en expressions com "persona d'idees clares", "sap cap a on va i persevera", "amb criteri clar", "fermesa", "segura de si mateixa" o a les aportacions

"El lideratge s'exerceix des de la presa de decisions informades, reflexives i mesurades" (20 A)

la qual cosa, de vegades, pot entrar en col·lisió amb un dels trets que es consideren distintius de la direcció com és la flexibilitat o la capacitat d'adaptació a les circumstàncies

"Ha de ser una persona flexible; no quadriculada "(15 A)

Però no es tracta d'una identificació nítida, absoluta. Coexisteix amb altres concepcions o idees que, tot i presentar punts de contacte amb l'anterior, plantegen matisos dignes de consideració

El lideratge visionari planteja la idea del directiu prospectiu, amb una idea clara de la meta (el tipus d'escola, el mètode de treball, el clima de centre ...) que vol assolir ("I have a dream ...") encara que potser no tingui tan clar el camí a seguir o no n'avalui la factibilitat

"Un bon director és algú que té un ideari, una imatge projectada i viva cap a la consecució d'una escola per al canvi social" (3 A)

b) El lideratge ètic, és a dir, la coherència entre els valors que es propugnen i l'actuació quotidiana

"El director ha de vetllar per la transparència, l'objectivitat i la discreció de la informació (no confondre amb el secretisme). Són valors bàsics que es resumeixen en l'honestedat. Ha d'actuar, decidir i fer honestament. (14 A)

La presència física en el centre. Per influir en els altres és necessària la interacció, el contacte, el diàleg ... Això exigeix, entre altres qüestions, la presència física, la qual cosa planteja conflictes amb la funció de representació i l'increment de reunions i trobades externs.

"El lideratge s'exerceix des del contacte i la presència regular" (20 A)

L'altruisme i l'actitud de servei a la comunitat com a contraposades a l'aprofitament del càrrec

"El pitjor que li pot passar a un directiu és" ancorar "al càrrec. En el moment en que un no és capaç de desprendre's d'una circumstància ja no pot dirigir bé, atès que la motivació principal ja no serà el servei a les persones sinó el manteniment de la posició. El director ha de ser un exemple de treball i de servei als alumnes i a les famílies "(14 A)

En síntesi, si bé es fa referència al lideratge (entès com a capacitat d'influir en els altres per a l'assoliment d'un objectiu) com un tret rellevant del "bon directiu" quan ens endinsem en la seva caracterització apareixen múltiples zones de controvèrsia que s'han de clarificar.

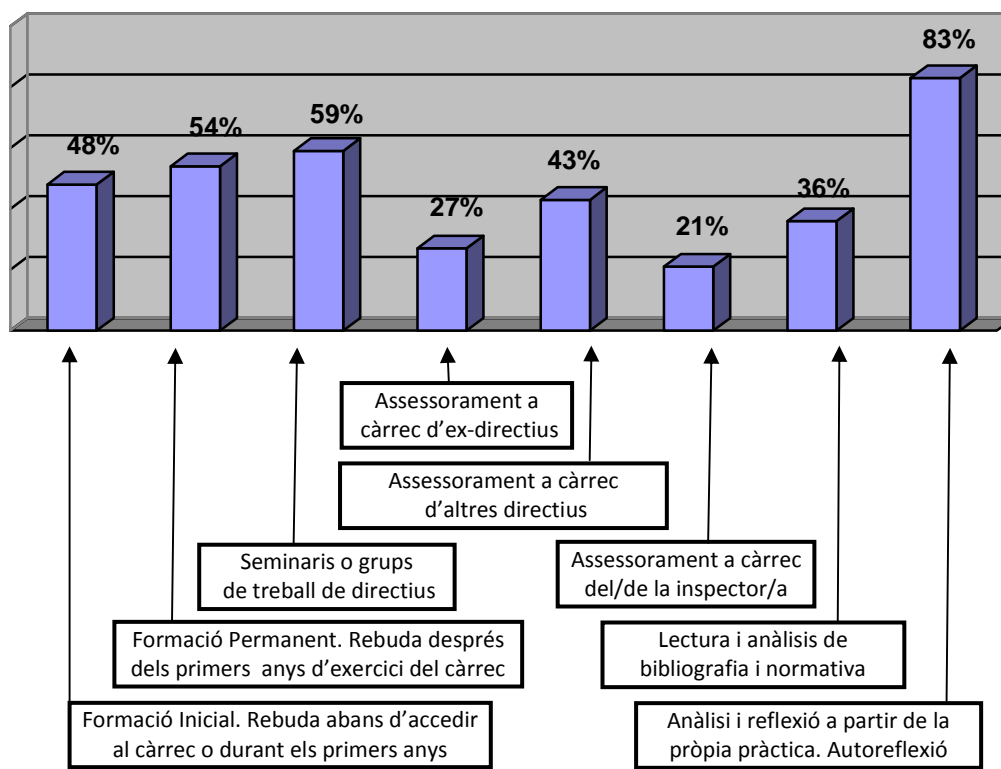
A més de la "empatia" i el "lideratge", altres àmbits o dimensions de l'acció directiva que es consideren rellevants en la identificació, selecció i formació de directius escolars són "la capacitat de treball", "les relacions", "la capacitat intel·lectual", "el coneixement de la realitat educativa", "la capacitat d'organització i gestió", "la presa de decisions", "la implicació-compromís" i les "qualitats personals" que desenvoluparem en futures aportacions.

2.- De la formació al desenvolupament professional

Els termes formació i desenvolupament sovint es fan servir de manera indiscriminada tot i que, en realitat, posen l'accent en aspectes complementaris. La formació, en el seu sentit tradicional, se centra en la transmissió de coneixements però no comporta un seguiment o una tutorització que permeti comprovar la seva

rellevància o utilitat. El desenvolupament, en canvi, posa èmfasi en la millora contínua dels comportaments, realitzacions i actituds de la persona per la qual cosa resulta indispensable el seguiment del nivell d'avanç, el coneixement de les dificultats i les particularitats que es desprenen del pas a l'acció. Implica l'acompanyament a càrrec d'una altra persona que pot ser un formador, un assessor o un directiu expert.

Quan es persegueix el creixement dels directius en formació en les competències professionals establertes (és a dir, s'espera que facin coses que fins al moment no feien o que les facin d'una manera diferent a com les venien fent) no n'hi ha prou amb formar en coneixements, habilitats i, fins i tot, actituds i valors. Cal, a més, afavorir el creixement continuat d'aquests aspectes subjacents per la qual cosa s'ha de col·locar als directius en formació davant de situacions similars a les que es trobaran en l'exercici del càrrec. No té gaire sentit una formació acadèmica entorn del "treball en equip", la "resolució de conflictes" o el "pensament crític" (per prendre tres aspectes habituals en els programes de formació) que es desenvolupi al marge del afrontament dels reptes concrets del treball directiu. Són les situacions les que demanen el desplegament de determinades competències i no al contrari.



Quadre 3. Percepció de la contribució de les diverses modalitats de desenvolupament professional dels directius escolars (Teixidó, 2016)

En relació a aquesta qüestió, vam sol·licitar als participants al workshop que assenyalessin, entre vuit opcions possibles, les quatre que consideraven que havien

contribuït en major mesura al seu desenvolupament professional. L'opció que va obtenir un major índex de respostes va ser "Anàlisi i reflexió a partir de la pròpia pràctica. Autodesenvolupament" que va ser escollida en un 83% dels casos. La que va obtenir un menor índex de respostes va ser el "Assessorament a càrrec del / la inspector / a" amb un 21%.

En síntesi, els primers resultats identifiquen el/la bon/a director/a com una persona amb capacitat, predisposició i habilitats per a treballar i interaccionar amb altres persones (empatia) mogut per la intenció d'influir-hi, de coinduir-los o aglutinar-los envers un objectiu (lideratge). En relació a aquesta segona qüestió, tanmateix, sorgeixen matisacions interessants que plantegen aspectes ètics (la fi i els mitjans), estratègics (la manera d'influir o incidir en les persones) i, també, personals (la motivació interna que empeny els directors) que, en alguns casos, porten a plantejar o a qüestionar la idea de l'escola com a comunitat democràtica.

Pel que fa a la manera com s'arriba a ser un bon/a director/a es corrobora que és un procés singular, que es produeix a mesura que el directiu se sent segur pel que fa a les qüestions tècniques de la feina (adquisició i incorporació de coneixements específics) i comença a posar atenció al com fa les coses?, per què les fa?, quin sentit tenen? Quin és el seu paper en el conjunt del sistema educatiu?, etc. Des d'aquest punt de vista, valora molt positivament les modalitats formatives que es basen en l'autoreflexió i la construcció col·laborativa de coneixement professional.

Fins aquí els resultats d'una primera explotació. Esperem completar-la (almenys, aquesta és la intenció) amb una anàlisi amb més profunditat que, d'acord amb el compromís contret amb els participats, presentarem en el decurs de la Jornada de Direcció Jor.Di 2017.

3.- Referències bibliogràfiques

- ANTÚNEZ, S. (2007). Dirección de centros escolares y habilidades sociales. *Temáticos Escuela*, 19,4-5. Extret el 15 de gener de 2009, desde <http://redes-cep.calca.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/>
- CANTÓN, I., ARIAS, A. R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de educación*, 345, 229-254.
- ESCAMILLA, S. (2006). *El Director escolar: necesidades de formación para un desempeño profesional*. Tesis doctoral. <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0412107>
- FORTIN, R Y GÉLINAS, A. (2003). Fundamentos y prácticas de formación inicial y continua de las directoras y los directores de escuelas. En G. Pelletier (Coord.) *Formar a los dirigentes de la educación. Aprendizaje en la acción* (2ª ed.) (pp. 57-84). Madrid: La Muralla
- GAIRÍN, J. (2003). La formación de directivos: ¿Una encrucijada con solución?. *Organización y Gestión Educativa*, 11 (2),22-27

REAL DECRETO 894/2014, de 17 de octubre por el que se desarrollan las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva establecido en el artículo 134.1 de la LOMCE

RODRIGUEZ, J. Y TEIXIDO, J. (2015): *Mejora de la dirección y progreso de la escuela: un binomio incierto*. Ed. Mercurio. Las Palmas de Gran Canaria

TEIXIDÓ, J. (2011): "Lapiceros: un modelo de formación de directivos escolares" en Organización y Gestión Educativa: revista del Forum Europeo de Administradores de la Educación. Núm 19, pp. 20 - 24. http://www.ioanteixido.org/doc/form_dir/lapiceros.pdf

TEIXIDÓ, J. (2008) *Competencias para el ejercicio de la dirección escolar. Bases para un modelo de desarrollo profesional de directivos*, en Fernández, R. y García, J. (Coord) Competencias profesionales para la dirección de los centros educativos. Ed. FEAEC Castilla-La Mancha. Albacete

TEIXIDÓ, J; (2014): "Formación para el ejercicio de la dirección escolar", en Medina, Rodríguez y Ansoleaga (Coord): Desarrollo de las instituciones y su incidencia en la innovación de la docencia. Ed. Universitas, Madrid, pp. 416-418

TEIXIDÓ, J; (2016): "Cóm s'arriba a ser un/a bon/a directiu/a escolar". Iª Jornada de Reflexió sobre la Direcció Escolar. Fundació Universitària Martí l'Humà. Les Franqueses del Vallès. <http://www.fordires.org/index.php/jornades-de-direccio>

VÁZQUEZ TOLEDO, S. y BERNAL, J. L. (2008). Necesidades formativas del director: análisis de la formación inicial en la comunidad Autónoma de Aragón. Antúnez, S. y Gairín, J. (Coords.), Organizaciones educativas al servicio de la sociedad. Bilbao: Wolters Kluwer España.