

La formación, base de la profesionalización de la función directiva

Montserrat Martínez Reus

Directora del IES *Luis Buñuel* de Zaragoza
Presidenta de la Asociación de Directores de Zaragoza (ADIZAR)

Son ya conocidos los datos del nuevo sistema de renovación de directores en nuestra Comunidad Autónoma, en aplicación de la LOE. Sólo un 47% de los 202 directores que tenían derecho a renovar el mandato, lo han renovado. También se sabe que del 53% de centros restantes, así como de otras vacantes generadas, un 39% ha conseguido un nuevo candidato. El resultado final es que 61% del resto de los centros escolares de Aragón que deben renovar director, no tiene ningún candidato dispuesto a asumir esta responsabilidad.

No puede decirse que este resultado sorprenda, ni a quienes estamos en equipos directivos ni a la mayoría de los docentes. Cada uno, desde nuestra perspectiva, vemos todas las dificultades que conlleva la labor directiva. Y esta situación no es exclusiva de nuestro país. En diferentes informes de la Comunidad Europea se habla del desgaste de los hombres y mujeres que dirigen los centros educativos y de la falta de

nuevos candidatos a ocupar estos puestos.

La realidad nos muestra que son necesarios directores altamente formados, con autoridad y capacidad de liderazgo para dar respuesta a las necesidades de la sociedad

La Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos (FEDADI) viene analizando detalladamente esta situación en los últimos años. Me parece relevante hacer aquí mención al vigésimo congreso nacional que tuvo lugar en Madrid en Noviembre de 2009. Se trabajó con el informe que unos meses antes había emitido la OCDE,

en el que se proponían cuatro elementos con los que poder mejorar esta problemática en la dirección de los centros: redefinir las responsabilidades (dando cada vez más autonomía), distribuir el liderazgo (entre los miembros de los equipos directivos), mejorar la formación (inicial y continua) y hacer del liderazgo escolar una profesión activa (con opciones de desarrollo profesional, incentivos económicos...)

Hace ya año y medio que se pudo, con ocasión de aquel congreso, reivindicar ante el entonces Ministro de educación Ángel Gabilondo el papel que los directores deben desempeñar en los centros, con el objetivo de potenciar el desarrollo integral del alumno y el profesional de los docentes. Creo que muchos de los puntos que allí se expusieron siguen siendo válidos para abordar en 2011 estrategias que animen a los profesores a asumir responsabilidades directivas.

En primer lugar ¿cómo hacer



de la docencia una profesión atractiva y reconocida? Para contar con buenos profesionales hay que asegurar diferentes etapas: el acceso, la formación, el ejercicio, la evaluación y la carrera docente.

En segundo lugar ¿cómo incentivar a un porcentaje de estos profesionales para que formen parte de los equipos directivos de los centros? Basándonos en el mencionado informe de la OCDE, hay que definir las funciones, compartir responsabilidades, recibir la adecuada formación, percibir una retribución acorde con la responsabilidad que se asume, tener capacidad para tomar decisiones de actuación y diseñar estrategias. Lógicamente una mayor autonomía debe siempre ir ligada a un sistema de evaluación de objetivos y de resultados.

Por qué no preguntarse también ¿cómo conseguir que los centros educativos miren hacia el exterior y contacten con foros estratégicos y transformadores de la sociedad? Cuando un profesor está a gusto en el centro y es un buen profesional, está dispuesto y tiene la capacidad de ir más allá de sus obligaciones estrictas y ofrecer a sus alumnos unas actividades innovadoras, emprendedoras, que les serán muy enriquecedoras.

Independientemente del planteamiento específico de estas tres preguntas ¿qué aspecto tienen en común? Que las tres contemplan en sus respuestas la importancia de la formación para hablar de buenos profesionales. En ese sentido ha sido una buena noticia la iniciativa de la administración educativa de organizar en diferentes momentos del año unas jornadas de formación para equipos directivos, tanto en la faceta de formación inicial como continua. Creo que sería

muy oportuno un cambio de impresiones entre los responsables de la programación de esta formación para directivos y la Asociación de Directores, de cara a buscar los temas y el enfoque más útiles.

En este sentido me parece oportuno mencionar las conclusiones del XXI congreso de FEDADI que tuvo lugar en Mayo de 2010, en el que la Federación se manifestó firmemente partidaria de que tanto el gobierno central como los gobiernos de las comunidades autónomas llevaran a cabo una apuesta decidida por la profesionalización de las di-

recciones, para hacerlas más competentes y eficaces en el desarrollo de sus funciones. La realidad nos muestra que son necesarios directores altamente formados, con autoridad y capacidad de liderazgo para dar respuesta a las necesidades de la sociedad.

Por eso, además de la obligatoria formación inicial, es necesaria una formación continua, mediante la organización y desarrollo de actividades de actualización y perfeccionamiento, como cursos, seminarios, conferencias, jornadas, foros de debate, etc.

Las necesidades de formación para el ejercicio de la Dirección de los centros docentes pueden centrarse en cuatro bloques: marco normativo y procedimiento administrativo, organización escolar y gestión de los recursos, habilidades para el ejercicio de la dirección, evaluación y calidad.

Para este amplio enfoque habría que solicitar la colaboración de directores expertos en la gestión de centros docentes, inspectores, técnicos de gestión económica, de recursos humanos, de procedimientos administrativos, de servicios jurídicos y cuantos otros expertos parezcan oportunos.

Probablemente garantizar esta formación continua puede no ser suficiente motivación para reducir ese alto porcentaje de centros sin candidatos a la dirección porque son muchos los frentes que se abren en el día a día, pero sin duda nos será de gran ayuda a quienes ya pertenecemos a un equipo directivo y necesitamos ser buenos profesionales para dar las muy variadas y acertadas respuestas que se esperan de nosotros.

*Queremos
contar tanto con vuestras
opiniones como con
vuestra colaboración,
que este proyecto funcione
depende del esfuerzo
de todos.*

*Necesitamos
que os animéis a colaborar
y aportéis artículos,
reflexiones, opiniones,
lecturas, todo aquello
que pueda mejorar y
completar esta publicación
digital.*

*Esperamos
vuestras colaboraciones,
enviadlas a la dirección
de correo electrónico*

feearagon@gmail.com