

- GIMENO, J. (Coord.) (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid, CIDE.
- LÓPEZ, J.; SÁNCHEZ, M.; MURILLO, P.; LAVIÉ, J.M. y ALTOPIEDI, M. (2003). *Dirección de centros educativos. Un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo*. Madrid, Síntesis.
- MARCELO, C. (Ed.) (2001). *La función docente*. Madrid, Síntesis.
- MURILLO, F.J.; BARRIO, R. y PÉREZ-ALBO, M.J. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid, CIDE.
- MURPHY, J. y HALLINGER, P. (Eds.) (1987). *Approaches to administrative training in education*. New York, State University of New York.
- PASCUAL, R. e IMMEGART, G. (1996). "Formación y desarrollo de directores y líderes". En *Dirección participativa y evaluación de centros. Actas del II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes*. Bilbao, ICE de la Universidad de Deusto, pp. 579-593.

Contribución 4: LA FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Francisca Olías Ferrera (CEP de Alcalá de Guadaíra)

Antonio Martínez Calle (CEP de Alcalá de Guadaíra)

Paulino Murillo Estepa (Universidad de Sevilla)

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años la sociedad viene experimentando una serie de vertiginosos cambios motivados, fundamentalmente, por los avances económicos y tecnológicos en continua producción. Esto ha supuesto la sustitución de unos valores, comportamientos y actitudes por otros. Por otro lado, cada vez resulta más difícil pensar en individuos aislados, en organizaciones centradas en sí mismas, en las que el eje de sus preocupaciones se sitúe en su dinámica interna, funcionando como instituciones que mantienen un mínimo contacto con el exterior. Por el contrario, **nos ha tocado vivir en un contexto caracterizado por el cambio permanente, la incertidumbre y la impredecibilidad** en el que las tecnologías, fundamentalmente Internet, se convierten en el medio de comunicación y de relación esencial sobre el que se basa la sociedad en la que vivimos, la sociedad red según Castells.

De este modo, se plantea la necesidad de reflexionar acerca del papel de la educación en un nuevo escenario social cargado de incertidumbre. Además, esto implica abordar el doble problema de definir los conocimientos y las capacidades que exige la formación del ciudadano y la forma institucional a través de la cual ese proceso de formación debe tener lugar. Y son las instituciones educativas las que tienen que atender estos nuevos desafíos, ofreciendo posibilidades de realización personal y atendiendo los más altos niveles requeridos para la nueva competitividad, así como los medios para insertarse en la sociedad.

El éxito o el fracaso de la escuela va a depender en un grado importante de las expectativas que la sociedad proyecte sobre ella. De todas formas, en el futuro la escuela seguirá siendo la herramienta más importante de la que va a disponer la sociedad para asegurar una sólida base común de valores y conocimientos, así como para salvar los obstáculos con los que va a seguir encontrándose y los problemas que se le van a continuar asignando. Ya no vale decir que la escuela sigue dominada por una mentalidad y una cultura tradicionales y unos métodos de

trabajo antiguos. Hay que buscar la manera de que esto no siga siendo así. Y la escuela, que tiene su culpa, no es la responsable total. Los problemas educativos actuales deben ser resueltos en cooperación entre la sociedad y la escuela.

Y en este escenario hay que situar el papel de los equipos directivos. Son abundantes los escritos que plantean el papel de la dirección como el motor que impulsa la formación, el desarrollo profesional, los procesos de cambio y el asesoramiento en los centros, pero ¿qué hay sobre su propia formación?

Como hemos planteado recientemente (López, Sánchez, Murillo, Lavié y Altopiedi, 2003), la complejidad de las instituciones educativas y de la dirección de éstas no permiten establecer un único modo idóneo de hacer las cosas y que pueda valer para todos los contextos y circunstancias. En consecuencia, una formación adecuada para los equipos directivos debe primar el desarrollo de la capacidad para analizar dichos contextos y para asumir el riesgo de las propias decisiones, que habrán de ser creativas en muchas ocasiones y que tendrán que ser tomadas con frecuencia en colaboración con otros miembros de la organización.

Pensamos que la función directiva es de suma importancia en las instituciones educativas, ya que los equipos directivos poseen una posición privilegiada desde su rol institucional para orientar, movilizar, dinamizar y encauzar todos los procesos que se articulan en la red social del centro, especialmente aquellos relacionados con la autoevaluación y mejora de los mismos. Además, como los equipos directivos son buenos conocedores de la cultura de sus centros, son las personas idóneas para actuar y motivar, en el momento preciso, a participar en los diferentes procesos organizativos.

En la actualidad siguen teniendo vigencia las formulaciones que se hicieron durante la década de los noventa sobre la noción de los equipos directivos como líderes pedagógicos. Sin entrar en la polémica sobre si dicha formulación, o su excesiva potenciación, puede ir o no en detrimento de la profesionalidad de los demás docentes, lo cierto es que se trata de una idea que nos remite al papel de los equipos directivos como agentes que participan en la elaboración y desarrollo del currículo, así como en la resolución de los problemas de la enseñanza. No se trata, por lo tanto, de potenciar la profesionalidad de los directivos escolares a costa de la del resto de docentes. Ambas son complementarias e imprescindibles para los procesos de cambio y mejora. Así pues, hemos de considerar el liderazgo pedagógico como un conjunto de valores y principios educativos encaminados a desarrollar procesos de reflexión crítica, con la imposibilidad de reducirlos a estrategias de gestión o destrezas particulares, necesarias pero no únicas y decisorias. Se redefine de esta manera el papel del equipo directivo en el apartado de coordinación pedagógica que se debe llevar a cabo, al menos con la misma intensidad y dedicación con la que se desarrolla la vertiente administrativa y de gestión. Y esto supone el reconocimiento de dimensiones hasta hace poco descuidadas en el panorama de la dirección de centros educativos, que emergen a la superficie en cuanto se abordan procesos de desarrollo y mejora de los centros.

Con esta panorámica y ante la consideración de que el número de proyectos de Planes de Mejora y de Innovación en la zona se puede incrementar, nos planteamos la posibilidad de ir creando comunidades de aprendizaje en los centros con la intención de potenciar el desarrollo de iniciativas encaminadas a la mejora de las instituciones. En este sentido venimos ofertando un modelo de formación para los equipos directivos que a modo de itinerario intenta capacitarlos para la realización de un diagnóstico sobre la situación real de sus centros. Al mismo tiempo, pretendemos que se conviertan en líderes con capacidad para motivar, fomentar la participación y potenciar la capacidad de los propios centros para aprender de su práctica y proponer alternativas de mejora en función de los resultados del diagnóstico realizado.

LA METODOLOGÍA DE ESTE PROCESO SE ESTRUCTURA EN LAS SIGUIENTES FASES

- Fase de Iniciación. Análisis teórico-práctico sobre los procedimientos más adecuados para la realización del diagnóstico del centro, considerando los diferentes niveles de análisis institucional.
- Fase de Desarrollo. Análisis práctico de cada realidad con la finalidad de realizar propuestas de autoevaluación y elaborar planes de mejora en cada uno de los centros, en función de sus características específicas y del resultado y priorización de los ámbitos analizados.
- Fase de Consolidación. Difusión de las experiencias, reflexión sobre el proceso emprendido y sus resultados y consecuencias, así como estudio de proyectos interinstitucionales y funcionamiento en red.

Estas premisas anteriores fueron las que nos llevaron a plantear en el curso 2002-03 un Itinerario Formativo destinado a los Equipos Directivos de dos de las comarcas de nuestro ámbito de actuación: Comarca de los Alcores y Comarca de la Campiña.

EL CONTEXTO

Comarca de Los Alcores

Mairena del Alcor	6 centros educativos de primaria / 90 docentes
Viso del Alcor	5 centros educativos de primaria / 65 docentes

Comarca de La Campiña

Arahal	5 centros de primaria y 3 de secundaria / 223 docentes
Paradas	2 centros (primaria y secundaria) / 70 docentes
Marchena	5 centros de primaria y 2 de secundaria / 195 docentes

LOS OBJETIVOS SE CONSENSUARON EN LA SIGUIENTE DIRECCIÓN

- Capacitar a los equipos directivos para la realización de un diagnóstico sobre la situación real de sus centros.
- Liderar la participación de los integrantes de su Comunidad Educativa en la elaboración de los mismos.
- Potenciar la capacidad de sus organizaciones para aprender de sus prácticas y proponer procesos de autoevaluación y mejoras.

PARA CONSEGUIRLOS NOS FIJAMOS LOS SIGUIENTES CONTENIDOS

- Sensibilización sobre la necesidad de conocer las variables que influyen y condicionan nuestros centros: dinámica interna, clima, modelos de enseñanza, procesos de innovación, actitudes del profesorado, vinculación con la comunidad...
- Realizar una detección adecuada de las necesidades de los centros.
- Investigación para la Acción de un diagnóstico certero del centro. Modelos de investigación, técnicas e instrumentos de recogida de datos y análisis de la información.
- Elaboración de propuestas de mejoras de los mismos.

- Priorización de las propuestas y planificación de las mismas.
- Realización de propuestas de Planes de Mejoras.

TEMPORALIZACIÓN

Durante todo el curso escolar los Equipos Directivos se reunieron quincenalmente en horario lectivo, se consensuó un día de la semana para las tareas de coordinación por las diferentes comarcas y se realizó dentro del horario lectivo y en torno a desayunos de trabajo y formación. Las reuniones se realizaban con periodicidad quincenal y en diferentes centros de la comarca lo que permitió un mayor acercamiento a los diferentes centros.

METODOLOGÍA

Durante todo el proceso del itinerario los equipos directivos contaban con la presencia de un ponente-dinamizador-experto en técnicas de análisis de las instituciones educativas y con colaboración de un asesor del CEP como elementos facilitadores e impulsores de todo el proceso.

LOGROS

Sin duda la experiencia ha resultado revulsiva para los participantes como lo demuestran los datos cuantitativos y cualitativos que, aún siendo pronto, ya se comienzan a vislumbrar.

Comarca de la Campiña

I. Localidad de Marchena

Año 2002-03

- Realización y Aprobación de Planes de Aperturas a la Comunidad en todos los centros de la localidad, en los mismos se establecen coordinación de diferentes servicios educativos y asistenciales –como comedores o aulas matinales– y talleres diferenciados para dar respuesta a todo el alumnado de la localidad.
- Coordinación de todos los centros de Primaria y Secundaria, Ayuntamiento y otras organizaciones ciudadanas en la elaboración de un proyecto conjunto Marchena Ciudad de la Paz que recibe una subvención de la Consejería.
- Presentación a las convocatorias de proyectos de Centros Tic y Dig, aprobación del proyecto de Secundaria.

Año 2003-04

- Proyecto de Coeducación.
- Proyectos de centros Tic y Dig.

2. Localidad de Paradas

Año 2004-03

Año 2003-04

- Presentación del Plan de Mejora sobre "Paradas Ciudad de la Participación". Aún por consolidar.

3. Localidad de Arahal

Año 2002-03

- Presentación y aprobación de dos centros a la convocatoria de Planes de Aperturas.
- PAM sobre Atención a la Diversidad del IES Europa.
- Iniciación del PAM en el IES AL-Andalus.
- Presentación de 3 centros a la convocatoria de centros Tic

Año 2003-04

- Presentación de proyectos centros Tic y Dig por todos los centros de primaria y secundaria, aprobación de un centro Tic y dos Dig.
- Continuación del PAM de Atención a la diversidad del IES Europa
- PAM de apertura a la Comunidad emisora de radio.
- Proyectos de Escuela de Paz en tres centros.

Año 2004-05

- Se planteará la posibilidad de realizar el proyecto de Escuela de Paz por todos los centros de la localidad.

Comarca de Los Alcores

I. Localidad de Mairena del Alcor

Año 2002-03

- Planes de Aperturas en dos centros: Isabel Esquivel y M^a Inmaculada.
- Proyectos Escuelas de Paz: Antonio González y M Inmaculada.
- PAM Antonio González.
- Diseño de un Plan de Formación de la localidad para el profesorado de Primaria.

Año 2003-04

- Se consensúa un plan de formación para todos los centros de la localidad en torno a la problemática más relevante que en este caso gira en torno a "La estructuración del proceso de Enseñanza-Aprendizaje de la lectura y la Escritura desde las etapas de Infantil hasta la Primaria.

Año 2004-05

- Se continúa con el proceso y se comenzará con Secundaria.

Es necesario señalar que el modelo de organización y coordinación entre Inspección, Ayuntamiento, equipos Directivos y CEP en esta localidad ha posibilitado un proceso complejo, pero con un alto grado de participación y en vías de aportar mejoras considerables de la práctica educativa en la temática elegida.

2. Viso del Alcor

Año 2002-03

- Proyecto Escuela de Paz en CEIP Rey Juan Carlos.
- Diseño del Plan de Formación de la localidad para el profesorado de Primaria.

Año 2003-04

- Se consensúa un plan de formación para todos los centros de la localidad en torno a la problemática más relevante que en este caso gira en torno a "La estructuración del proceso de Enseñanza-Aprendizaje de la lectura y la Escritura desde las etapas de Infantil hasta la Primaria.

Año 2004-05

- Se continúa con el proceso

En definitiva, entendemos que la Investigación-Acción Reflexiva sobre la Práctica es la manera más adecuada de entender la formación permanente de los profesionales de la educación, dado que el profesorado ha tomado conciencia de la necesidad de sistematizar sus prácticas. Por tanto consideramos que las premisas que han hecho posible la eficacia del proceso son básicamente:

1. Analizar las propias prácticas y las necesidades de sus centros, contemplando este proceso de sensibilización-formación desde el inicio de curso dentro del horario del profesorado de obligada permanencia en el centro.
2. Considerar al Equipo Directivo como pieza clave en todo el proceso como dinamizadores e impulsores.
3. Impulsar la formación del Equipo Directivo en estas estrategias.
4. Realizar un diagnóstico adecuado de la realidad haciendo partícipe del mismo a toda la Comunidad Educativa.
5. Priorizar las necesidades del centro en un proceso de reflexión individual y grupal.
6. Elaborar las propuestas adecuadas a cada contexto.
7. Propiciar la colaboración entre diferentes instituciones educativas compartiendo objetivos comunes como la Inspección educativa y el Centro del Profesorado en todo el seguimiento de la actividad.
8. Contar con la colaboración de expertos externos en el proceso.