

- FILLOUX, J.C. Intersubjetividad y formación, Fac.Fil. y Letras, Novedades Educativas, Serie los Documentos, 1995.
- HARGREAVES, A. Profesorado, cultura y posmodernidad, Madrid, Morata, 1996.
- GARAY, LUCÍA: "La cuestión institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y reflexiones". En: Butelman, Ida (Comp.) "Pensando las instituciones. Sobre teorías y prácticas en educación". Buenos Aires. Paidós. 1996.
- LARROSA, J. (2000): "Pedagogía profana", Buenos Aires, Novedades Educativas
- LARROSA, J. SKLIAR, C. (comp) (2002): *Habitantes de Babel. Políticas y Poéticas de la diferencia*, España, Laertes
- MENDEL, G. (1972): *Sociopsicoanálisis institucional, I y II*, Buenos Aires, Amorrortu.
- NICASTRO, S. (2001) Trabajar en la escuela. Condiciones institucionales y modalidades de respuesta al cambio, en Revista ESPACIOS, Análisis institucional y Educación. Univ. Nac. Patagonia Austral año VII Número 21.
- NICASTRO, S. ANDREOZZI, M. Asesoramiento pedagógico en acción. La novela del asesor. Bs. As.. Paidós. 2003
- SCHON, D.: El profesional reflexivo, Edit. Paidós. Barcelona, 1998.
- SENNET, R. (2000): *La corrosión el carácter*, Barcelona Edit. Anagrama.
- ULLOA, F. (1995): *Novela clínica psicoanalítica. Historial de una práctica*, Buenos Aires, Paidós.

### Contribución 3:

## LOS ITINERARIOS FORMATIVOS COMO ALTERNATIVA

Paulino Murillo (Universidad de Sevilla)

### INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años estamos viviendo una serie de transformaciones radicales que afectan a todos los ámbitos de nuestra vida y que exigen, tanto a las personas como a las organizaciones, nuevas y rápidas respuestas para afrontar con ciertas garantías de éxito los desafíos que se generan. La sociedad ha experimentado un vertiginoso cambio motivado, fundamentalmente, por los avances económicos y tecnológicos que se producen de forma continua. Hoy día, la sociedad del conocimiento es una realidad, no se trata de una elección. Entre otros aspectos, podemos apreciar cambios en las formas tradicionales de producción, en los intercambios comerciales, en la comunicación, en la difusión de información y en el acceso a los servicios públicos y privados. Ante esta situación sólo nos queda la opción de conseguir la mejor formación posible para poder interactuar en la realidad que se nos presenta.

Cada vez hay mayor acuerdo en cuanto a que la inversión en educación y formación constituye la clave del desarrollo económico y social de un país. Pero la educación ha de plantearse, como uno de sus retos, la necesidad de desarrollar la confianza en la capacidad de aprendizaje de todas las personas, de ahí que tengamos que dar prioridad a la democratización del acceso a los circuitos en los que se produce y se distribuye el conocimiento socialmente más significativo.

Ante esta realidad, las continuas reformas de los sistemas educativos originan nuevas tareas y funciones, pero también nuevas necesidades. La escuela se encuentra en el punto de mira de cualquier propuesta novedosa, y se le plantean nuevas exigencias, producto de los problemas que la propia sociedad no puede resolver. Tal vez las reformas no cambien demasiado la cultura

profesional de los centros educativos, pero de lo que sí podemos estar seguro es de la dificultad para poder afrontar los retos que plantean, si no vienen acompañadas de los medios y medidas necesarios para que no se conviertan en algo imposible, ya desde su inicio.

La dirección, por su parte, es un proceso complejo en el que difícilmente podemos determinar de antemano, con absoluta precisión, todas las acciones que comporta y en el que el contexto y sus circunstancias cambiantes juegan un extraordinario papel. Por lo tanto, la dirección constituye un proceso incierto, adaptativo y creativo que requiere distintos tipos de conducta para situaciones y contextos diferentes. Y la formación de los equipos directivos no escapa a esta situación. Hemos de buscar respuestas diferentes a las del pasado, que pudieron servir entonces, pero que vienen demostrando en los últimos años que no resultan las más adecuadas para la realidad actual. Para afrontar el futuro con ciertas garantías de éxito hay que pensar de forma diferente e intentar hacer las cosas de otra manera. La puesta en marcha de itinerarios formativos para los directivos de los centros educativos, experiencia que exponemos en este trabajo, puede ser una alternativa válida a lo que estamos planteando.

## **2. NECESIDADES FORMATIVAS Y ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS**

Decíamos en el apartado anterior que a la escuela se le presentan nuevas exigencias y tareas, consecuencia del desarrollo de las reformas educativas que se ponen en marcha. Los equipos directivos de los centros no pueden pasar inadvertidos ante tal situación. Al menos, la formación de estos profesionales no debería pasar por alto tales circunstancias. No se trata tanto de formar para una determinada reforma y sus propuestas o imposiciones, como de capacitar para realizar análisis rigurosos sobre los efectos y consecuencias en los centros y su contexto.

Se alude con frecuencia a la importancia de determinar las necesidades de formación como paso previo a cualquier tipo de iniciativa de formación, y es cierto. Pero no podemos olvidar que tales necesidades no son permanentes, cambian con el tiempo y se ven condicionadas por múltiples variables.

En este sentido, el profesor Gairín (1995), en una investigación realizada en nuestro país sobre la formación de equipos directivos, señala la identificación de problemas como fuente principal para establecer las necesidades de formación, y reconoce que tales necesidades cambian con el tiempo. Se trata de un trabajo en el que se procura la sistematización de las necesidades normativas, expresadas, percibidas y comparativas respecto a la formación de los equipos directivos de los centros educativos. En realidad, lo que pretendía el estudio era analizar las modalidades de formación de los equipos directivos que se venían desarrollando, valorar la utilidad de los modelos e intentar adecuarlos a las necesidades y expectativas que se habían detectado. El objeto fundamental era poder ofrecer un marco alternativo para la planificación y desarrollo de futuras acciones formativas.

Entre los resultados más relevantes hay que hacer referencia a la importancia que los directivos dan a la formación como elemento esencial para el desarrollo de su labor; reconociéndose que aquella posibilita un mayor conocimiento de la realidad y sus problemas asociados. Esto significa el reconocimiento del valor de combinar aspectos conceptuales sobre la escuela y su organización, con el conocimiento y uso de estrategias sobre la dirección, el currículo, las relaciones sociales y los procesos de innovación y cambio. Otras conclusiones, igualmente sobresalientes, destacan que el trabajo que desarrollan los equipos directivos se caracteriza por ser fragmentado, variado, breve y poco formalizado. De ahí, que para que su formación sea coherente debe considerarse la necesidad de una preparación específica y diferenciada, centrarse en roles específicos, así como tener en cuenta la existencia de un modelo de dirección participativo.

Otras investigaciones sobre el mismo tema (Armas, 1995) priorizan las necesidades de formación de los equipos directivos diferenciando entre las que se relacionan con funciones o roles directivos considerados como importantes (creación de un clima adecuado, dinamización del currículo, ...), de aquellas otras que tienen que ver con las funciones consideradas menos importantes, como por ejemplo la gestión de los recursos. De cualquier forma, también en estos trabajos se concluye con propuestas alternativas para la planificación y desarrollo de acciones formativas encaminadas a la mejora de la función directiva.

Otro tipo de trabajos desarrollados igualmente en nuestro contexto ponen de manifiesto la necesidad de mejorar la formación que reciben los equipos directivos de los centros educativos, al considerar la que se viene recibiendo como poco adecuada y que no ayuda a resolver la problemática creada en torno a la dirección, así como que no da respuesta a los déficits de calidad existentes. En este sentido, Gimeno (1995) defiende la idea de que una formación de los equipos directivos de calidad se debe asentar sobre dos pilares básicos:

- Formar docentes que sepan captar las respuestas que dan los centros a las situaciones de cambio que tienen que resolver.
- Dotar a los equipos directivos de capacidades que les permitan enjuiciar situaciones, manejar conflictos y buscar y adecuar estrategias pertinentes.

Fuera de nuestro país, en una revisión sobre programas de formación de equipos directivos desarrollados en Estados Unidos, Murphy y Hallinger (1987) analizan los principales problemas que presentan agrupándolos en función del contenido de los programas, de los procesos que se desarrollan y de su conexión con la práctica.

Algunas de las conclusiones que señalan en relación con el agrupamiento que realizan tienen que ver con la necesidad de adquirir un sólido conocimiento de base, así como de recibir una formación más centrada en capacidades. También señalan que se debería lograr una mayor vinculación entre el proceso de formación y las condiciones y ambiente reales de trabajo, desarrollando técnicas relacionadas con la práctica que contribuyan a un verdadero desarrollo profesional de los directivos de los centros. Por último, señalan que la mayoría de los programas de formación se basan excesivamente en la teoría.

Para finalizar este breve recorrido efectuado por algunos trabajos de investigación sobre las necesidades formativas de los equipos directivos y condicionantes de su desarrollo profesional, tanto fuera como dentro de nuestro país, vamos a hacer referencia al desarrollado por Pascual e Inmegart (1996) que tras revisar diferentes modelos formativos y diferentes investigaciones llegan a las siguientes conclusiones:

- La formación de directivos es un proceso complejo, a largo plazo, que requiere muchos recursos, una variedad de actividades e intervenciones y un esfuerzo considerable.
- La formación de los equipos directivos debe incluir posibilidades reales de poder poner en práctica las habilidades, conocimientos y capacidad de desarrollo adquiridos.
- Un aspecto clave en la formación de equipos directivos es la capacidad personal de aprovechar la experiencia previa y poder aplicar el conocimiento personal y la capacidad de desarrollar las funciones directivas.
- La formación debe considerarse en términos de desarrollo progresivo y de compromiso personal.
- La formación no puede descuidar el desarrollo y la consideración de los centros como sistema social.

De esta manera, considerando los resultados de investigación, así como nuestro conocimiento práctico sobre el tema —producto de varios años de participación en el desarrollo de acciones formativas específicas para los equipos directivos de los centros educativos—, planteamos recientemente la propuesta que presentamos a modo de itinerarios de formación.

### 3. LOS ITINERARIOS COMO ALTERNATIVA DE FORMACIÓN

Los Equipos directivos de los centros educativos son elementos fundamentales en la gestión de los mismos, así como piezas claves para el desarrollo de culturas colaborativas y de procesos de autoevaluación y mejora. La realidad actual, como hemos visto en la introducción de este trabajo, está exigiendo la configuración de un perfil directivo nuevo. Ante esta situación son varias las opciones que se pueden plantear y que de alguna forma podemos encontrar en el centro del debate sobre el modelo de dirección más pertinente. Sin entrar en dicho debate y sin profundizar sobre tales modelos, lo que sí podemos afirmar es la necesidad actual de proporcionar una formación adecuada, tanto inicial como permanente, a los equipos encargados de dirigir los centros educativos, a fin de intentar reunir en los mismos una serie de características que contribuyan a una mayor eficacia de su gestión. Entre otras, podemos destacar las siguientes:

- Capacidad para realizar una gestión que combine eficacia y mejora para todos los integrantes de los centros.
- Capacidad de propiciar la participación de toda la Comunidad Educativa en la vida cotidiana de los centros.
- Ejercer un liderazgo capaz de identificar los principales problemas de la institución, así como de ofrecer alternativas de mejora.
- Capacidad de crear comunidades de aprendizaje en los centros, convirtiendo a éstos en auténticas "organizaciones que aprenden".

Partiendo de los presupuestos anteriores, considerando el papel esencial de la formación y su contribución a los procesos de mejora, así como nuestra experiencia en actividades formativas para equipos directivos y sus resultados e impacto, venimos planteando desde hace algunos cursos una propuesta diferente que permite la puesta en marcha de itinerarios y la posibilidad de fomentar relaciones interinstitucionales. La idea fundamental consiste en desarrollar procesos de formación que permitan capacitar para la realización de un análisis exhaustivo de los centros y plantear la elaboración de proyectos institucionales e interinstitucionales de actuación, dentro del respeto a la autonomía e idiosincrasia de cada uno de ellos.

Siguiendo este planteamiento hemos iniciado un proceso formativo con los equipos directivos del ámbito de actuación del CEP de Alcalá de Guadaíra —cuyos resultados se analizan en otra de las contribuciones a este simposio—, que les ha permitido participar desde los inicios en el diseño, contenido y metodología seguida en el mismo. Los objetivos planteados son los siguientes:

- Capacitar a los Equipos Directivos para la realización de un diagnóstico sobre la situación real de sus centros.
- Ejercer un liderazgo adecuado en la participación de los componentes de la Comunidad Educativa en los diversos proyectos que se emprendan.
- Potenciar la capacidad de la propia organización para aprender de su práctica y proponer mejoras.

La metodología utilizada se estructura en varias fases con el objetivo fundamental de que cada centro realice un diagnóstico de sus propias necesidades y plantee alternativas encaminadas a la elaboración y puesta en marcha de respuestas adecuadas a las mismas.

### **Fase de iniciación**

Presentación de una propuesta de análisis institucional de carácter teórico-práctico sobre los procedimientos más adecuados para la realización del diagnóstico del centro. El contenido fundamental de esta fase tiene que ver con la detección de necesidades y la sensibilización sobre la importancia del trabajo colaborativo y el inicio de proyectos conjuntos. Se trata de una fase en la que se integra la formación y la información con una estrategia metodológica que parte del conocimiento de la propia organización y de sus problemas prácticos. Durante el desarrollo de la fase se van evaluando las propuestas de las líneas de actuación que se van proponiendo para la elaboración de planes de mejora.

### **Fase de desarrollo**

De carácter fundamentalmente práctico, es la fase en la que se proponen planes de mejora a partir del análisis de debilidades y fortalezas de cada uno de los centros. Se analizan diferentes ámbitos, no coincidentes en todos los centros participantes, y se realizan propuestas concretas para cada uno de los ámbitos analizados. El contenido fundamental tiene que ver, por tanto, con los planes de mejora: qué son, qué pretenden, cómo abordarlos, proceso a seguir y seguimiento individualizado de cada uno de ellos, de los que se va evaluando el propio plan y los resultados que se van consiguiendo.

### **Fase de consolidación**

Su sentido fundamental tiene que ver con la difusión de los proyectos iniciados en los centros y con el estudio y análisis de la posibilidad de iniciar proyectos interinstitucionales y/o de carácter local. El contenido fundamental de la fase tiene que ver con la importancia del intercambio de experiencias y la reflexión sobre las estrategias puestas en marcha y logros alcanzados. Se desarrollan procesos cíclicos de evaluación-acción, formación específica en las áreas solicitadas, en función de los planes, así como la elaboración de materiales y publicación de experiencias.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ARMAS, M. (1995). *Evaluación de necesidades formativas de los directores escolares de Galicia en el contexto de la Reforma educativa*. Servicio de publicaciones e intercambio científico de la Universidad de Santiago.
- DEVICENTE, P.S. (Coord.) (2001). *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas*. Bilbao, I.C.E.-Universidad de Deusto.
- FERRERES, V.S. e IMBERNÓN, F. (Eds.) (1999). *Formación y actualización para la función pedagógica*. Madrid, Síntesis.
- GAIRÍN, J. (1995): *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid, CIDE.

- 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