

## La formación de la dirección como motor de innovación de los centros educativos

**Nuria Cantero Rodríguez<sup>1</sup>, Margarita Alcaide Risoto<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universidad de Jaén, España

<sup>2</sup>Universidad Camilo José Cela, España

### Introducción

La formación de la dirección escolar en España, es una tarea imprescindible para conseguir que los centros educativos sean cada vez más innovadores e implementen estrategias de actuación acordes, a las últimas investigaciones científicas que avalen el éxito educativo. La formación de directores escolares aparece como tema de gran interés en muchos países, especialmente a partir del siglo XXI. De acuerdo a Leithwood (1995), un porcentaje significativo de la varianza en el éxito de tales líderes se debe a su formación. El papel de la dirección escolar es determinante en la innovación de los centros, ya que según sea la línea marcada por la dirección y recogida en el proyecto de dirección, el cual va a modificar el plan de centro, las actuaciones y líneas estratégicas del centro serán de una clase u otra. El profesorado actual está tomando consciencia del necesario giro metodológico y organizativo que ha de producirse en los centros educativos.

Siguiendo a Cantero y Pantoja (2018), la dirección de los centros docentes ha adquirido con la legislación actual nuevos retos, dotando de mayor responsabilidad al director. Por este motivo, el correcto funcionamiento y organización de los centros depende de la idiosincrasia del proyecto de dirección, ya que condiciona su proyecto educativo. En el estudio mencionado, se ha demostrado que el papel de la dirección influye decisivamente en los procesos de innovación pedagógica de estos centros y se han identificado las principales dificultades con las que se encuentra el director a lo largo de todo el proceso. Por otro lado, se ha observado que la satisfacción de éste condiciona el trabajo del profesorado, así como la mejora en la relación de los miembros de la comunidad educativa y de su propia percepción del centro escolar.

---

#### Cita sugerida:

Cantero Rodríguez, N., Alcaide Risoto, M. (2020). La formación de la dirección como motor de innovación de los centros educativos. En I. Bakkali (Coord.), *Hacia una educación transformadora: propuestas, proyectos y experiencias*. (pp. 158-167). Eindhoven, NL: Adaya Press.

Para asegurar directores preparados y con las habilidades suficientes para no solo dirigir y planificar las actuaciones básicas de un centro, sino para dotar a ese centro del valor añadido de conseguir a través de sus actuaciones modificar y mejorar el entorno del centro y al centro en sí mismo, mediante el desarrollo de actuaciones y actitudes en todos los miembros de la comunidad educativa; es imprescindible atender detenidamente los criterios en la selección de directores. La formación del profesorado no es acorde a las necesidades que se le plantean en la actual sociedad, mucho menos en el caso de estar preparados para la dirección de centros. De ahí, la gran importancia y necesidad de la formación previa a la dirección. Así, la administración lo establece en el 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.c) de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, así como de los correspondientes cursos de actualización de competencias directivas.

Actualmente, un director ya no puede ser un mero gestor de burocracia sujeto a plazos y procesos administrativos, ha de ser el alma del centro educativo, el que impulse y canalice las inquietudes de todos los miembros de la comunidad educativa en pro de conseguir un centro mejor. En algunas ocasiones, la sobrecarga de actividades burocráticas-administrativas impide el ejercicio de un liderazgo pedagógico (Weinstein, 2009). Sin embargo, nos seguimos encontrando con una excesiva burocratización de la enseñanza, donde el profesorado ha tenido que hacer frente a una serie de reformas más de corte político que didáctico, que han dado lugar a que esté más pendiente de “la realidad burocrática de los cambios que se le presentan, sin profundizar ni asumir el verdadero calado de los mismos” (Pérez y Gonçalves, 2013, p.5).

Los centros educativos necesitan que la persona que asuma la función de la dirección sea alguien formado, tanto en los procesos técnicos como pedagógicos, pero sobre todo, se necesita que sea, alguien comprometido con el proceso de cambio y transformación de la escuela tradicional para promover, incentivar y posibilitar metodologías innovadoras, fomentando en el profesorado la necesidad de mejorar sus estrategias pedagógicas (Cantero, y Pantoja, 2018). La dirección debe poseer la facultad de identificar las cualidades de cada integrante de la comunidad e impulsar su desarrollo y aplicación en el centro educativo.

## Procedimientos de acceso a la dirección

En los procedimientos básicos de acceso a la dirección en el entorno europeo, dos situaciones generales aparecen: 1. La selección posterior a un anuncio público para un puesto concreto, propia de nuestro sistema educativo; y 2. La selección sin referencia a un puesto concreto que se resuelve, generalmente, mediante concurso-oposición. En el primer caso, el proyecto de dirección es un elemento preferente en las distintas formas que puede adoptar la selección: demostración de aptitudes, resultados de una evaluación, entrevistas, revisión del currículum del candidato o procedimientos de selección en

comisiones tras la verificación de méritos. Por tanto, elaborar y llevar a cabo el proyecto de dirección es una tarea determinante para el acceso, el desempeño y la evaluación del ejercicio directivo.

En los baremos para la selección de los candidatos y candidatas a la dirección “se asignará al proyecto de dirección el 50% de la puntuación total que pueda obtenerse y el 50% restante, a los méritos académicos y profesionales” (artículo 4.1 del Decreto 153/2017, de 26 de septiembre). Las puntuaciones máximas para la valoración de las candidaturas se establecen en el artículo 13 de la Orden de 10 de noviembre de 2017: “La puntuación total máxima que puede obtener una candidatura será de 100 puntos. A estos efectos, conforme a lo dispuesto en el artículo 4.1 del Decreto 153/2017, de 26 de septiembre, el proyecto de dirección podrá ser valorado, como máximo, con 50 puntos. Asimismo, los méritos profesionales podrán ser valorados, como máximo, con 35 puntos; y los méritos académicos, como máximo, con 15 puntos”.

En cuanto a este criterio de baremación de los méritos académicos podemos observar que la formación académica obtiene un mínimo peso en el proceso de selección. Esto conlleva al posible estancamiento de directores en el cargo, sin apenas formación académica extra a la del acceso al cuerpo docente. Por tanto, la línea de trabajo de los centros queda encasillada casi de por vida mientras se encuentre en el cargo este tipo de director. Es necesario que se valore la formación científica, académica y de investigación de los docentes aspirantes a la dirección escolar como seguro de innovación.

### *Cursos de desarrollo y actualización de la función directiva*

Anteriormente, los aspirantes seleccionados para ocupar el puesto de director o directora de un centro educativo debían superar un programa de formación inicial, organizado por las Administraciones educativas. (Artículo 136 de la LOE, 2006, antes de su modificación por la LOMCE, 2013). Actualmente, como requisito para participar en los concursos de méritos para la selección del director o directora del centro, se establece estar en posesión de la certificación acreditativa de haber superado un curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, impartido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o por las Administraciones educativas de las Comunidades Autónomas (Artículo 134 de la LOE, 2006, con la modificación introducida por el artículo único. 83 de la LOMCE, 2013). Con la LOMCE, se establece la formación previa y continua de la dirección como requisito fundamental para acceder y mantener el cargo.

El curso de desarrollo de la formación directiva, con una duración mínima de 120 horas, se ha convertido en un requisito de participación en los concursos de méritos convocados para el acceso a la dirección de los centros. El curso de actualización de la función directiva, con una duración mínima de 60 horas, es un curso que es necesario realizar una vez transcurrido el plazo de ocho años, desde la certificación del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva. Ambos cursos tienen una estructura modular que culmina con la elaboración de un proyecto de dirección. Prima el análisis de los tipos de liderazgo para llegar a conocer los Factores clave para una dirección eficaz

(liderazgo compartido, pedagógico). En otro módulo se trata el tema de la evaluación como elemento de mejora de los centros, rendición de cuentas y calidad educativa.

La Gestión de los planteamientos institucionales (documentos de planificación, las relaciones del centro con la comunidad, la participación de las familias y de los diferentes sectores de la comunidad educativa, y las buenas prácticas en la prevención de conflictos y mejora de la convivencia). Gestión eficiente y eficaz de los recursos del centro docente (proyecto de gestión del centro, el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación en la gestión del centro y el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la colaboración de los servicios de apoyo, los programas institucionales y los programas europeos, el Plan de Salud y de Prevención de Riesgos Laborales y el Plan de Autoprotección del centro...). Por supuesto, todo ello se aborda desde la perspectiva del análisis del marco normativo y legal dentro del Procedimiento para la formación de líderes de centros públicos fijado por la Administración educativa española, regulado por el RD 894/2014 de 17 de octubre: curso de formación para función directiva en centros públicos, la estructura mencionada de ambos cursos es la siguiente:

Cursos de desarrollo:

- Mod. I: Marco normativo aplicable a centros docentes
- Mod. II: Organización y gestión de centros docentes
- Mod. III: Gestión de recursos del centro docente
- Mod. IV: Factores clave para una dirección eficaz
- Mod. V: Rendición de cuentas y calidad educativa
- Mod. VI: Proyecto de dirección

Curso de actualización:

- Mod. I: Actualización del marco normativo aplicable a centros docentes
- Mod. II: Gestión de los planteamientos institucionales
- Mod. III: Gestión eficiente y eficaz de los recursos del centro docente
- Mod. IV: Factores clave para una dirección eficaz
- Mod. V: Rendición de cuentas y calidad educativa
- Mod. VI: Proyecto de dirección

En otro orden de cosas, se analiza la función del equipo directivo, centrada en la coordinación y dinamización de la gestión curricular y de la gestión organizativa/administrativa de la institución. Por ello, deberá tener una fuerte intencionalidad en la calidad de la enseñanza, basada en un Proyecto Educativo potente, participativo y contextualizado

en la comunidad educativa a la que pertenece. El director en España ha pasado de ser un mero gestor que asume tareas administrativas, a adquirir mayor relevancia las de índole pedagógica. Los planes de formación de líderes a los que se facilite una buena preparación inicial y el continuo desarrollo atenderán a los principios siguientes para Sergiovanni (2004) y otros:

- Formación pedagógica
- Intensidad de dedicación a sus tareas
- Ejercicio democrático de funciones
- Creatividad e iniciativa
- Impulso al trabajo en equipo

Así, las competencias específicas y generales que establece el RD 894/2014 de 17 de octubre (curso de formación) son las siguientes:

Genéricas:

- Liderazgo y fomento de trabajo en equipo
- Motivación
- Comunicación
- Gestión de conflictos y convivencia
- Gestión estratégica

Específicas:

- Acomodación al marco normativo sobre centros
- Uso de las TICs aplicables a educación
- Gestión administrativa y económica
- Gestión de documentos institucionales

### ***La importancia del proyecto de dirección en el proceso de selección y ejercicio de las funciones de la dirección escolar***

Otro aspecto imprescindible en el acceso al cargo directivo es la realización de un buen proyecto de dirección, coherente con las necesidades del centro educativo, que de respuesta a las áreas de mejora establecidas en el centro y por supuesto que tenga cabida

la implementación de actuaciones de éxito, que hayan sido demostradas científicamente en la bibliografía como actuaciones que realmente aseguren mejora del rendimiento educativo, y no solo ideas o estrategias basadas en ocurrencias (Flecha, 1997), o en la tradición. El proyecto de dirección puede caracterizarse (Montero, 2007) con los siguientes aspectos: Es un marco, explícito y sistemático, en el que los candidatos a la dirección de un centro desarrollan previsiones bien fundadas para situar el ejercicio de la misma.

Para Álvarez (2007) considera el proyecto de dirección como un documento programático de carácter personal que, presenta las intenciones del equipo directivo y sus líneas básicas de actuación. Por su parte, García, y Aguirregabiria (2006) precisan que el proyecto es el documento de gestión que sirve como marco de referencia para la planificación y organización de la vida del centro, desde la perspectiva ejecutiva de la dirección,, recogiendo las líneas básicas que definen la acción directiva: enmarca su intervención en el contexto de un modelo organizativo y especifica las estrategias y acciones que considera necesario desarrollar para un centro específico. Cereceda y otros (2012) para señalar que las estrategias deberán ser coherentes con los instrumentos de planificación y ordenación de la actividad del centro (proyecto educativo, reglamentos y normas de organización y funcionamiento, proyecto de gestión), además de concretadas en los planes y programaciones generales anuales mediante la consideración de objetivos operativos y acciones.

### *El liderazgo necesario para ejercer de forma eficaz la función directiva en los centros educativos*

Otro de los aspectos que debe contemplar de forma pormenorizada la formación de los futuros directores de los centros, está vinculada al tipo de liderazgo al que cada director opta en el desarrollo de su proyecto de dirección. Líder es aquella persona (o grupo de personas) “capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen por alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para conseguir su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven en un determinado entorno y contexto al que prestan el necesario cuidado” (Gento, 2002, p.183).

El Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) y la propia OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno de la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado. Este hecho demuestra la necesidad de priorizar las competencias de los equipos directivos hacia este sentido, impulsando una formación que oriente a los directivos a la puesta en marcha de un liderazgo distribuido, democrático que ponga como último fin la consecución de la integración de todos los miembros de la comunidad educativa, y el aumento del éxito escolar.

El impacto que la educación produce en el desarrollo de las sociedades y de las personas, hace necesaria la corresponsabilidad en el desarrollo de la misma y en el funcionamiento de las entidades (de diversa naturaleza) que contribuyen al progreso de la educación, en sus diversas manifestaciones. De ahí, la necesidad de considerar la existencia de diversos tipos de liderazgo para impulsar la educación.

Se ha evidenciado que el liderazgo autoritario basado en la imposición de las decisiones y estrategias de organización no cala en el profesorado, el cual no se atreve a implementar nuevas estrategias de innovación educativa dado el control vertical de las mismas. De esta forma, los claustros no interiorizan la necesidad de cambio y se sienten oprimidos por el sistema institucional de su propio centro. A su vez, las familias no creen en el proyecto, si no encuentran sentido en él y si no ven reflejados sus problemas o realidad contextual en dicho proyecto.

## **Autonomía pedagógica**

### *La evaluación y rendición de cuentas de un director en un centro educativo*

Un aspecto clave en todo el proceso de formación es el desarrollo de la rendición de cuentas como consecuencia de la toma de decisiones que debe realizar un director dentro del marco de autonomía pedagógica que se establece en la LOE. Existe gran vinculación del concepto de autonomía de los centros con el ejercicio de las funciones directivas. El Informe McKinsey (Barber, y Mourshed, 2007) y la propia OCDE (Pont, Nusche, y Moorman, 2008) sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno de la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado. Este hecho, demuestra la necesidad de priorizar las competencias de los equipos directivos hacia este sentido. En este contexto, el liderazgo, no restringido al equipo directivo, sino compartido o distribuido, ocupa un lugar privilegiado (Harris, 2008).

Considerando las posibilidades de autonomía pedagógica, organizativa y de gestión en los centros, la dirección ha de rendir cuentas de las decisiones tomadas. El rendimiento de cuentas es una de las traducciones del término de procedencia: “accountability” (ámbito financiero) “entregar una cuenta” McMeekin (2006): “responsabilidad por resultados”. Pero, ¿cómo rinde cuentas un director educativo? Lo hace a través de la evaluación de la práctica docente, pero, sobre todo, a través de los logros del alumnado. De ahí, la importancia de un líder pedagógico, el cual, se centra en conseguirlo mejores resultados del alumnado interviniendo indirectamente con su gestión en los mismos. Por tanto, los aspectos que debe contemplar un líder eficaz en la mejora son:

- Organización y funcionamiento
- Liderazgo pedagógico

- Gestión del personal y de recursos
- Participación
- Resultado de rendimiento
- Convivencia
- Resultado de satisfacción de toda la comunidad

El objetivo de un líder pedagógico y un director eficaz es “Lograr y mejorar el éxito escolar del alumnado para alcanzar la excelencia entendida como calidad desde la equidad”. Según el mencionado RD 894/2014 de 17 de octubre, la autonomía de centros y el liderazgo de los directores son factores clave para la transformación de la educación en el siglo XXI. Para ejercer un auténtico liderazgo educativo, promotor de la mejora de la educación, es necesario que la formación sea capaz de:

- Abordar problemas reales con conocimiento teórico y práctico.
- Ofrecer acceso a experiencias investigaciones y conocimientos nacionales e internacionales.
- Reforzar actuaciones que conduzcan al éxito profesional.
- Apoyar la reflexión y análisis de prácticas sobre liderazgo educativo.
- Desarrollar enfoques de indagación con impacto sobre la educación y la institución educativa.
- Promover hábitos de aprendizaje profesional.
- Promover el desarrollo de comunidades de aprendizaje y practica de liderazgo.

## Conclusiones

Como conclusión, se puede asegurar que los directores necesitan llevar a cabo un liderazgo pedagógico, democrático y distribuido entre todos los miembros de la comunidad educativa para conseguir que los proyectos de innovación se implementen de forma eficaz, dando como resultado mejoras en el rendimiento y convivencia del centro, así como mejorando la satisfacción de todos los componentes de la comunidad educativa.

Para llevar a cabo esta tarea, a los directores y equipos directivos les es imprescindible contar con una basta formación académica y profesional tanto de forma inicial como durante el ejercicio de sus funciones en el cargo directivo para realmente implementar proyectos de mejora y enriquecimiento de los centros docentes donde ejercen el cargo.

## Referencias

- Ávarez, M. (2003). *El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión*. Madrid: Editorial Popular.
- Bass, B.M., Avolio, B. (1997). *The Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, A. (2010) ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106.
- Coronel, J.M. (1995). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Cantero, A., Pantoja, A. (2016a). La transformación de centros educativos en comunidades de aprendizaje (CdA) en la provincia de Jaén. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 20(3), 715-749.
- Cantero, A., Pantoja, A. (2016b). El papel del director de un centro transformado en comunidad de aprendizaje desde la perspectiva del profesorado. *Aula de Encuentro*, 18(2), 76-96.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E. (2010). *10 strong claims about effective school leadership Nottingham: National College for Leadership of Schools and Children's Services (NCLS)*.
- Fullan, M. (2010). The awesome power of the principal. *Principal*, 89(4), 10-15.
- Corson, D., Hallinger, P., Hart, A. (Eds.). *International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Gento, S. (2002). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: La Muralla (3d. edición).
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company, 5 (pp. 101-115).
- Gronn, P. (2009). Hybrid leadership. En K. Leithwood, B. Mascal, T. Strauss (eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 17-40). New York: Routledge.
- Gunter, H. (2001). *Leaders and leadership in education*. London: Chapman.
- Hallinger, P., Heck, R. H. (2010). Collaborative Leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, 30(2), 95-110.
- Hartley, D. (2010). The management of education and the social theory of the firm: From distributed leadership to collaborative community. *Journal of Education*.
- House, R. H. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administratively Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. Y., Mitcheli, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Leithwood, K., Mascal, B., Strauss, T. (2009). *Distributed Leadership According to the Evidence*. London: Routledge.
- Lorenzo Delgado, M. (1994). *El Liderazgo Educativo en los Centros Docentes*. Madrid: La Muralla.
- OECD (2013). *Teaching and Learning Internacional Survey –TALIS- 2013. Conceptual Framework*. Paris: OECD.

Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Tichy, N.M. (2007). *The Leadership Engine*. New York: Collins Business Essentials.

Vroom, V.H. y Yetton, A.G. (1990). *El Nuevo Liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.

### **Legislación**

Ley O. 8/2013 de 9 de diciembre (BOE de 10 de diciembre): para la mejora de la calidad educativa, que modifica la Ley O. 2/2006 de 3 de mayo (BOE 4 de mayo), de educación.

RD. 894/2014 de 17 de octubre (BOE 7 de noviembre): desarrolla las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva.