

# La formación inicial para el ejercicio directivo. Estudio comparado del sistema educativo español

ANTONIO MONTERO ALCAIDE

Inspector de Educación y profesor de la Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Sevilla, España

---

## 1. Introducción

En el análisis de los modelos de dirección de centros educativos acaparan interés no sólo la definición de competencias, destrezas o habilidades de los candidatos a ejercerla, sino, de manera particular, la formación inicial de estos y los procesos en que tal formación se sustancia. Puesto que los sistemas educativos cuentan con una ordenación básica, cabe revisar cómo es estimada, en los requisitos y procedimientos para el acceso a la dirección, la formación de los docentes que aspiran a desempeñar el ejercicio directivo. A su vez, conviene atender el debate sobre la profesionalización del desempeño de la dirección, toda vez que la formación de los directivos, unida al carácter de las competencias que se atribuyen y a la evaluación de su desarrollo, son aspectos destacados para atribuir rango profesional al ejercicio de la dirección. En el caso del sistema educativo español, la definición del modelo directivo ha adoptado dos maneras principales vinculadas a los procedimientos de acceso: los de elección, auspiciados por la Ley Orgánica del Derecho a la Educación (LODE, 1985) y que se mantuvieron hasta la entrada en vigor de la Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE, 2002); y los de selección, implantados por esta última y que permanecen en la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006): marco normativo que deroga la ley anterior, aunque conserva, con determinados reajustes, procedimientos selectivos de acceso a la dirección que son los actualmente vigentes y en los que la superación de un programa de formación inicial tiene, asimismo, carácter selectivo. Se apunta, entonces, el objeto de estudio del trabajo desarrollado a partir del análisis de las convocatorias que realizan todas las Administraciones educativas para seleccionar los directores de centros educativos públicos. Esto es: identificar el alcance y la naturaleza que la formación inicial presenta en los procesos de selección de directores en el sistema educativo español, de lo que podrán obtenerse conclusiones significativas tanto del desarrollo de los actuales procedimientos de acceso como para la posible revisión de los mismos en el ámbito más amplio del modelo de dirección.

## 2. Algunas claves de la formación inicial en el marco del liderazgo escolar

Una revisión de los procedimientos de acceso a la dirección en el sistema educativo español (Montero, 2007, 2008; Teixidó, 2007; Villa y García, 2003), tras la promulgación del marco constitucional, permite advertir cierta indefinición o, en su caso, una tibia orientación del modelo directivo hacia perspectivas de mayor profesionalización asociadas al liderazgo pedagógico (Gago, 2006). Informes recientes de la OCDE (2009a, 2009b), por su parte, concluyen con la relevancia y la prioridad en la política educativa mundial del liderazgo escolar, toda vez que el creciente incremento de la autonomía escolar (Pont, 2010) y el enfoque decidido por la educación y sus resultados instan a revisar las funciones de los líderes

**Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação**

**ISSN: 1681-5653**

n.º 61/1 – 15/01/13

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI-CAEU)

Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI-CAEU)



escolares y, por esto mismo, la profesionalización de tal liderazgo ejercido por los directores y los equipos directivos (Batanaz y Álvarez, 2002; Estruch, 2002; Montero, 2010). *Mejorar el liderazgo escolar* es el título de uno de los estudios realizados por la OCDE (2009a) tras analizar, de manera detallada, veintidós sistemas educativos de todo el mundo, con participación de España. Cuatro ejes básicos se advierten, así, para mejorar las prácticas del liderazgo escolar: (re)definir las responsabilidades, distribuir el liderazgo, desarrollar habilidades para un liderazgo escolar, y hacer del liderazgo una profesión atractiva. Es en el espacio de las habilidades para el liderazgo donde se aprecia la formación de los directores, con unas características propias: “Los líderes escolares de hoy requieren mayores habilidades de liderazgo para la administración estratégica de recursos y para guiar la enseñanza y el aprendizaje. Las habilidades necesarias para esta función, las cuales es factible distribuir, no pueden desarrollarse sólo en un programa, sino en una combinación de aprendizaje, instrucción y práctica que se desarrolle de manera formal e informal. Lo que se requiere es el conocimiento de cómo combinar mejor estos programas para proporcionar una experiencia holística de aprendizaje que satisfaga las necesidades de los líderes en diferentes etapas de su carrera” (OCDE, 2009a: 114).

En definitiva, el desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz conlleva tanto la formación inicial como programas de inducción y formación continua, con la premisa de que “el desarrollo del liderazgo es más amplio que los programas específicos de actividades o intervención y puede realizarse mediante una combinación de procesos formales e informales a lo largo de las etapas y contextos de la práctica de liderazgo” (OCDE, 2009a: 109). Pero la adquisición de habilidades debe estimar, a la vez, tanto el carácter genérico de las mismas como su ajuste a los contextos locales. De la misma forma, es necesario el “aprendizaje situado”, a partir de experiencias que se llevan a cabo en el mismo contexto para el que es preciso adecuar y utilizar las habilidades. Y estas, de manera general, entroncan con el apoyo, la evaluación y el desarrollo de la calidad de las prácticas docentes; con la fijación de metas, la evaluación y la rendición de cuentas; con la mejora de la administración estratégica, financiera y de recursos humanos; e incluso con la posibilidad de dirigir fuera de los límites de la escuela (OCDE, 2009a).

El carácter continuo de la adquisición de habilidades establece una secuencia donde el desarrollo del liderazgo es estimado desde el propio desempeño docente, para verificarse de manera más específica en el caso de los candidatos a la dirección y en los primeros años de ejercicio. La naturaleza continua de la formación, además, tendría sustento en la experiencia del líder, en la mejor comprensión de las demandas, en la mejor disponibilidad para satisfacerlas de acuerdo con las competencias; y redundaría, al cabo, en la eficacia. Asimismo, los líderes eficaces son una referencia destacada para la transmisión de conocimientos y habilidades a los directores que comienzan su ejercicio, con una interacción mutuamente provechosa. Pero si centramos el interés en el ámbito de la formación inicial, casi la mitad de los sistemas educativos analizados en el informe *Mejorar el liderazgo escolar* estiman una cualificación universitaria o especializada, normalmente de posgrado, con duración cercana a la de dos cursos.

Por otra parte, cuando se adopta el enfoque de indagar qué tienen en común los sistemas educativos con alto desempeño y que mejoran con rapidez, el conocido como *Informe McKinsey* (Barber y Mourshed, 2008) sostiene que la única manera de mejorar los resultados es mejorando la instrucción. Y, con ese objeto, dentro de los distintos marcos que adoptan los sistemas educativos con óptimos resultados para mejorar la instrucción de los docentes, figura la selección y el desarrollo de líderes de instrucción efectivos: “Algunos sistemas educativos se han asegurado de que sus líderes educativos sean también líderes de instrucción y han puesto en práctica mecanismos para seleccionar los mejores docentes como directores”

(Barber y Mourshed, 2008: 30-31). Si bien, han de verificarse, con posterioridad, procesos que capaciten para ese liderazgo instructivo del que se deriva ocupar el tiempo y las competencias en entrenar y aconsejar a los docentes.

Centrado el interés en la formación inicial para el ejercicio de la dirección con la perspectiva del sistema educativo español, han podido identificarse (Escamilla, 2006) distintas dimensiones y propuestas para la formación de los directores escolares. En el caso del valor y el sentido de la formación, se subraya que la especificidad de las tareas directivas y su diferenciación de las docentes justifican la necesidad de una formación específica. Del mismo modo, cabe apuntar, en lo que concierne al modelo y al diseño de la formación, la necesidad de dar prioridad a programas continuos y de evitar las actividades de formación aisladas, sin continuidad y en espacios muy cortos de tiempo. A su vez, Biain y Fernández (2007), ocupados en el análisis de la formación inicial para el desempeño de la dirección, estiman “la importancia de considerar a las personas que aspiran a la dirección como sujetos de aprendizaje de tareas, destrezas y actitudes complejas que pueden integrarse mejor cuando existe una tutela por parte de directores experimentados, compartiendo sus problemas y soluciones con otros colegas noveles o cuando el proceso está orientado por el propio equipo que se encargó de su formación inicial” (p. 18). Y en este mismo objeto centra su atención Gómez Delgado (2010) ya que estima la formación inicial para conseguir una dirección competente, adelantando que hablar de formación del director o directora escolar es reconocer la necesidad de su profesionalización (p. 169), en sintonía con la ya adelantada diferencia entre las competencias profesionales de los docentes y de los directivos. A su vez, opta por un momento de la formación inicial coincidente con nuestro objeto de estudio: “La formación que recibe la persona que se incorpora a la dirección de un centro educativo tras un proceso de formación inicial” (p. 179).

En lo que concierne a los contenidos de la formación, Gago (2007) sostiene que “parece prioritaria una mayor formación de los directores tanto en sus aspectos teóricos como en el desarrollo de procesos prácticos, centrada en la adquisición de nuevos aprendizajes (así como en la realización de algunos “desaprendizajes”) en ámbitos como el didáctico y curricular, el relacional (interno y con el entorno), el procesual, el axiomático, el estructural y el cultural” (p. 27). Sin que, como refiere Bardisa (2007), quepa sostener la adecuación de enfoques técnicos, reglamentistas o formales donde tienen poca cabida aspectos sustantivos: “Creemos que son los principios educativos, las creencias, el conocimiento sobre el contexto y la comprensión y análisis de las prácticas cotidianas, los que otorgan significado, los que pueden justificar o al menos explicar el porqué de las decisiones que se adoptan en los centros” (p. 21). En cualquier caso, importa considerar, a modo de referencias principales, tanto el tipo de directivo que se quiere potenciar como el análisis de lo que realmente hacen los directivos en su trabajo (Antúnez, 2000), de tal modo que se atempere una percepción sentida: la de que la formación va por detrás de las necesidades de los directores (Vázquez Toledo y Bernal, 2008).

Por tanto, con las referencias apuntadas, estimar el diseño y el desarrollo de la formación inicial para el ejercicio de la dirección, como objeto de estudio, cuenta con fundamentos sólidos que se derivan de la configuración de los modelos directivos y de la definición y la mejora de las prácticas del liderazgo escolar.

### 3. Convocatorias y procedimientos de selección

La formación inicial forma parte del procedimiento de selección de directores y, por esto mismo, es estimada en las convocatorias de acceso. En tal sentido, las Administraciones educativas establecen concursos de méritos –de acuerdo con determinados principios, requisitos de los candidatos y procesos de selección– que se publican oficialmente. El diseño del estudio acude, por ello, a la revisión documental y al análisis de contenido como recursos principales. Las fuentes (Tabla 1) corresponden a las convocatorias de selección realizadas por todas las Administraciones educativas en dos cursos escolares: 2003/2004 y 2006/2007. La opción por tales cursos está vinculada al hecho de ser los primeros tras la implantación de la LOCE (2002) y de la LOE (2006), marcos básicos que introducen el acceso a la dirección, en el sistema educativo español, mediante procedimientos de selección donde se considera un programa de formación inicial. Luego tales fuentes centran el objeto de estudio, ya que se emplaza en la formación inicial de carácter institucional prevista en el modelo de acceso a la dirección. Y, para su análisis, son útiles las categorizaciones (Montero, 2006, Biain y Fernández, 2007) que estiman los objetivos y contenidos de la formación inicial, la organización de los cursos formativos (duración, tipos, gestión de los mismos), el desarrollo del periodo de prácticas con la realización, en su caso, de informes o memorias, así como la evaluación del programa formativo. Tales categorías, entonces, resultan validadas tanto por las especificaciones del programa de formación inicial, en el ordenamiento básico del acceso a la dirección en el sistema educativo español, como, de manera principal, por el análisis de contenido aplicado a más de cincuenta disposiciones de desarrollo en las distintas Administraciones educativas para realizar las convocatorias de acceso a la dirección.

Tabla 1  
Convocatorias de acceso a la dirección en las distintas Administraciones educativas

	Curso 2003/2004 (LOCE, 2002)	Curso 2006/2007 (LOE, 2006)
AND	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dec. 431-2004, 15-06-04 / BOJA 18-06-04</li> <li>▪ Ord. 18-06-04 / BOJA 18-06-04</li> <li>▪ Ord. 29-03-05 / BOJA 18-04-05</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dec. 59-2007, 06-03-07 / BOJA 23-03-07</li> <li>▪ Ord. 26-03-07 / BOJA 03-04-2007</li> <li>▪ Ord. 20-06-07 / BOJA 17-07-07</li> </ul>
ARA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ord. 10-02-04 / BOA 13-02-04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ord. 27-12-2006 / BOA 08-01-07</li> </ul>
AST	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dec. 40-2004, 06-05-04 / BOPA 10-05-04</li> <li>▪ Res. 10-05-04 / BOPA 11-05-04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Res. 22-05-07 / BOPA 31-05-07</li> </ul>
CAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ord. 10-05-04 / BOC 17-05-04</li> <li>▪ Ord. 11-05-04 / BOC 18-05-04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ord. EDU-28-2007, 14-05-07 / BOC 23-05-07</li> </ul>
CAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dec. 317-2004, 22-06-04 / DOGC 25-06-04</li> <li>▪ Res. EDC-3432-2004, 16-12-04 / DOGC 21-12-04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dec. 56-2007, 13-03-07 / DOGC 15-03-07</li> <li>▪ Res. EDU-726-2007, 15-03-07 / DOGC 16-03-07</li> </ul>
CLM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ord. 06-04-04 / DOCM 14-04-04</li> <li>▪ Res. 27-05-04 / DOCM 04-06-04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dec. 25-2007, 03-04-07 / DOCM 06-04-07</li> <li>▪ Ord. 13-04-07 / DOCM 23-04-07</li> <li>▪ Res. 04-06-07 / DOCM 12-06-07</li> </ul>
CMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dec. 63-2004, 15-04-04 / BOCM 22-04-04</li> <li>▪ Res. 27-04-04 / BOCM 30-04-04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Res. 18-04-07 / BOCM 30-04-07</li> </ul>
CVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Res. 22-04-04 / DOGV 03-05-04</li> <li>▪ Res. 25-10-04 / DOGV 18-11-04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Res. 19-12-06 / DOGV 02-01-07</li> </ul>
CYL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ord. EDU-663-2004, 06-05-04 / BOCYL 07-05-04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ord. EDU-558-2007, 27-03-07 / BOCYL 29-03-07</li> </ul>
CYM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ord. ECI-1997-2004, 11-06-04 / BOE 15-06-04</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ord. ECI-1331-2007, 27-04-07 / BOE 16-05-07</li> </ul>

EXT	▪ Ord. 30-04-04 / DOE 06-05-04	▪ Ord. 26-03-07 / DOE 10-04-07
GAL	▪ Ord. 26-04-04 / DOG 04-05-04 ▪ Res. 21-02-05 / DOG 01-03-05	▪ Dec. 29-2007, 08-03-07 / DOG 12-03-07 ▪ Ord. 12-03-07 / DOG 13-03-07
IBA	▪ Ord. 19-04-04 / BOIB 29-04-04 ▪ Res. 26-04-04 / BOIB 08-05-04	▪ Ord. 15-03-07 / BOIB 24-03-07 ▪ Res. 30-03-07 / BOIB 14-04-07
ICA	▪ Ord. 26-12-03 / BOIC 08-01-04	▪ Ord. 25-01-07 / BOIC 09-02-07
MUR	▪ Ord. 27-05-04 / BORM 29-05-04 ▪ Ord. 16-11-04 / BORM 30-11-04	▪ Ord. 16-03-07 / BORM 09-04-07
NAV	▪ Ord. 105-2004, 03-05-04 / BON 14-05-04	▪ Res. 236-2007, 13-03-07 / BON 11-04-07
RIO	▪ Ord. 2-2004, 25-05-04 / BOR 27-05-04 ▪ Res. 25-05-04 / BOR 27-05-04	▪ Res. 02-11-06 / BOR 14-11-06

AND: Andalucía, ARA: Aragón, AST: Asturias, CAN: Cantabria, CAT: Cataluña, CLM: Castilla-La Mancha, CMA: Comunidad de Madrid, CVA: Comunidad Valenciana, CYL: Castilla y León, CYM: Ceuta y Melilla, EXT: Extremadura, GAL: Galicia, IBA: Islas Baleares, ICA: Islas Canarias, MUR: Murcia, NAV: Navarra, RIO: La Rioja.

La Administración educativa del País Vasco no desarrolló los procedimientos de selección de directores en estos cursos, sino que continuó aplicando las prescripciones de la Ley de la Escuela Pública Vasca (Ley 1/1993, de 19 de febrero, BOPV de 25 de febrero).

Las referencias incluyen las disposiciones normativas (Dec: Decreto, Ord: Orden, Res: Resolución), la fecha de las mismas, el boletín oficial de la Administración educativa correspondiente y la fecha de publicación.

Dos son las intenciones principales: de una parte, comparar qué cambios registra la formación inicial de los directores en la ordenación básica de la misma; y, de otra, identificar las características más relevantes de esa formación en la actualidad. Con respecto a esta última consideración, interesa precisar los elementos básicos del proceso de selección de directores, tal como los establece la LOE (2006), y apreciar, en ese ámbito, el programa de formación inicial:

- La selección y el nombramiento de los directores se efectúan mediante concursos de méritos, convocados por las distintas Administraciones educativas, entre profesores funcionarios de carrera que impartan algunas de las enseñanzas ofrecidas por el centro. Estos concursos de méritos se realizan de conformidad con los principios de igualdad, publicidad, mérito y capacidad. Las Administraciones establecen, asimismo, los criterios y el procedimiento de valoración de los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes y del proyecto de dirección que deben presentar.
- Los candidatos han de cumplir determinados requisitos: tener una antigüedad de al menos cinco años como funcionarios de carrera en la función pública docente; haber impartido docencia directa, como funcionarios de carrera, durante un periodo de igual duración, en alguna de las enseñanzas que ofrece el centro al que se opta; estar prestando servicios en un centro público, en alguna de las enseñanzas similares a las del centro a cuya dirección se aspira, con una antigüedad mínima de al menos un curso completo; presentar un proyecto de dirección que incluya, entre otros aspectos, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo.
- La selección se realiza en el centro mediante una comisión constituida por representantes de la Administración educativa y del centro correspondiente. Al menos un tercio de los miembros de la comisión son profesores elegidos por el claustro y otro tercio es elegido por y entre los miembros del consejo escolar que no sean profesores. La selección se realiza considerando primero las candidaturas de profesores del centro, que tendrán preferencia. En ausencia de

candidatos del centro o cuando estos no hayan sido seleccionados, la comisión valorará las candidaturas de profesores de otros centros.

- Los aspirantes seleccionados deberán superar un programa de formación inicial organizado por las Administraciones educativas. Quienes tengan una experiencia de al menos dos años en la función directiva estarán exentos del programa de formación inicial. Los profesores acreditados para el ejercicio de la dirección de los centros docentes públicos –procedimiento que estableció la Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (1995)– que no hubieran ejercido o lo hayan hecho por un periodo inferior al de los dos años, estarán exentos de la parte de la formación inicial que determinen las Administraciones educativas. Una vez superado el programa de formación inicial por el aspirante, la Administración lo nombra director del centro que corresponda por un periodo de cuatro años. Este periodo podrá renovarse, por otros de igual duración, previa evaluación positiva del trabajo desarrollado, con el límite máximo de renovaciones que establezcan las Administraciones educativas.

Luego la formación inicial se incluye en el procedimiento de selección de los directores y el análisis de las convocatorias que lo desarrollan es una tarea pertinente para su estudio, del que pueden obtenerse conclusiones significativas tanto de la evolución de la propia formación como de su naturaleza y elementos característicos. Por lo que los resultados procuran relevancia al trabajo, dado el debate sobre el modelo de dirección en el sistema educativo español y la configuración selectiva del acceso, donde se emplaza la formación inicial para el desempeño de la dirección. La actualidad, por otra parte, también da trasfondo al estudio, toda vez que se estiman los procesos de selección en este momento vigentes y que ordenan el ejercicio directivo en todas las Administraciones, con la perspectiva de nuevas reformas y cambios en el sistema educativo. Justo por la revisión acometida de las convocatorias de todas las Administraciones, los resultados también permiten el análisis comparado y conclusiones pertinentes sobre el desarrollo del modelo de dirección de centros educativos en España a partir de las prescripciones básicas del mismo.

## 4. Resultados y conclusiones

Con carácter general, el programa de formación inicial (PFI) que han de realizar los candidatos seleccionados incluye un curso de formación y un periodo de prácticas. Y tales categorías de análisis, que figuran entre las adelantas en el apartado anterior, se adoptan de manera preferente para el estudio. La opción por las mismas deriva de la consideración explícita en la LOCE (2002): “Los aspirantes seleccionados deberán superar un programa de formación inicial, organizado por las Administraciones educativas, consistente en un curso teórico de formación relacionado con las tareas atribuidas a la función directiva y en un periodo de prácticas” (art. 89.1); y más genérica en la LOE (2006): “Los aspirantes seleccionados deberán superar un programa de formación inicial, organizado por las Administraciones educativas” (art. 136.1). Las Tablas siguientes incluyen, por ello, las características principales tanto del curso de formación (Tabla 2) como del periodo de prácticas (Tabla 3), estimadas las convocatorias del curso 2003/2004 (el primero tras la LOCE) y del curso 2006/2007 (el primero tras la LOE).

## 5. La evolución del programa de formación inicial en el marco normativo básico del acceso a la dirección

Con la referencia de los cambios registrados en las convocatorias que son objeto de estudio, pueden evidenciarse estos resultados:

- En las convocatorias del curso 2006-2007, el periodo de prácticas, dentro del programa de formación inicial (PFI), se atenúa con respecto al curso 2003-2004. En el caso de cuatro Administraciones educativas (Cataluña, Comunidad de Madrid, Ceuta y Melilla) el PFI incluso no incluye periodo de prácticas y solo incorpora un curso de formación. En Cataluña y la Comunidad de Madrid, las convocatorias del curso 2003-2004 estimaban nombramientos como director en prácticas, durante un año, para desarrollar el curso de formación y el periodo de prácticas del PFI, circunstancia que ya no se verifica en las convocatorias correspondientes al curso 2006-2007.
- En otras Administraciones (Galicia, Murcia, Rioja), el periodo de prácticas reduce su extensión. Así, Galicia, en la convocatoria del curso 2003-2004, consideraba el nombramiento como director en prácticas, por un año, el curso siguiente al de la selección; mientras que la convocatoria del curso 2006-2007 el periodo de prácticas tiene lugar el mismo curso de la selección del candidato, una vez resuelto el concurso de méritos. Esta misma circunstancia se repite en La Rioja, mientras que en Murcia la convocatoria del curso 2003-2004 refiere el nombramiento en prácticas por un curso escolar y la de 2006-2007 considera que el periodo de prácticas se realiza en el primer trimestre del curso siguiente al de la selección. Si se estiman las fechas de las convocatorias de selección (Tabla 2) podrá apreciarse que el periodo de curso que resta tras ellas es considerablemente más corto que la extensión completa del mismo. Si bien, en este mismo sentido, la variabilidad de las fechas correspondientes a las convocatorias de selección, en los cursos estudiados, puede auspiciar que el PFI se desarrolle o no en el propio curso de la convocatoria.

Tabla 2  
El curso de formación en el Programa de Formación Inicial (PFI) para el acceso a la dirección

	Curso de Formación	
	Curso 2003/2004 (LOCE, 2002)	Curso 2006/2007 (LOE, 2006)
AND	- 50 horas. - Último trimestre del curso escolar de la convocatoria de selección.	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla desde la segunda quincena de abril del curso de la convocatoria de selección hasta el 30 de junio del año siguiente. - Nombramiento como director en prácticas.
ARA	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.
AST	- Duración mínima de 50 horas para todo el PFI (formación y prácticas).	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.
CAN	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.
CAT	- Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI.	- El PFI sólo incluye un curso de formación.
CLM	- 40 horas. - El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.	- 50 horas. - El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.
CMA	- 100 horas. - Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).	- 100 horas. - Nombramiento ordinario, el curso siguiente al de la convocatoria de selección, condicionado a la superación del PFI (sólo incluye un curso de formación).

CVA	- 40 horas.	- 60 horas. - El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.
CYL	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar siguiente al de la convocatoria de selección.	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla tras el nombramiento del director seleccionado.
CYM	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.	- El PFI (sólo incluye un curso de formación) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.
EXT	- Nombramiento como director provisional, el curso siguiente al de la convocatoria de selección, para realizar el PFI (formación y prácticas).	- Nombramiento como director provisional, el curso siguiente al de la convocatoria de selección, para realizar el PFI (formación y prácticas).
GAL	- Duración mínima de 100 horas. - Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).	- Mínima de 100 horas. - El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.
IBA	- Primer trimestre del curso siguiente al de la convocatoria de selección. - Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).	- Primer trimestre del curso siguiente al de la convocatoria de selección. - Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).
ICA	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.	- Nombramiento como director en prácticas. - Las prácticas ocupan un mínimo de tres meses del curso siguiente al de la convocatoria de selección, para realizar el PFI (formación y prácticas).
MUR	- Duración mínima de 120 horas. - Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).	- Primer trimestre. - Nombramiento como director en prácticas, para realizar el PFI (formación y prácticas).
NAV	- Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).	- Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).
RIO	- Duración mínima de 100 horas. - Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).	- 60 horas. - El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.

AND: Andalucía, ARA: Aragón, AST: Asturias, CAN: Cantabria, CAT: Cataluña, CLM: Castilla-La Mancha, CMA: Comunidad de Madrid, CVA: Comunidad Valenciana, CYL: Castilla y León, CYM: Ceuta y Melilla, EXT: Extremadura, GAL: Galicia, IBA: Islas Baleares, ICA: Islas Canarias, MUR: Murcia, NAV: Navarra, RIO: La Rioja.

Tabla 3  
El periodo de prácticas en el Programa de Formación Inicial (PFI) para el acceso a la dirección  
Periodo de prácticas

	Curso 2003/2004 (LOCE, 2002)	Curso 2006/2007 (LOE, 2006)
AND	- Doce meses (1 de julio a 30 de junio). - Nombramiento como director en prácticas.	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla desde la segunda quincena de abril del curso de la convocatoria de selección hasta el 30 de junio del año siguiente. - Nombramiento como director en prácticas.
ARA	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.
AST	- Duración mínima de 50 horas para todo el PFI (formación y prácticas).	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.
CAN	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.
CAT	- Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI.	- No se desarrolla periodo de prácticas
CLM	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.	- 25 horas - El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.
CMA	- Un año. - Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).	- No se desarrolla periodo de prácticas.
CVA	- El periodo de prácticas se desarrolla el curso siguiente al de la convocatoria de selección (equivale a 40 horas a efectos de formación).	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.
CYL	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar siguiente al de la convocatoria de selección.	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla tras el nombramiento del director seleccionado.
CYM	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.	- No se desarrolla periodo de prácticas.



EXT	- Nombramiento como director provisional, el curso siguiente al de la convocatoria de selección, para realizar el PFI (formación y prácticas).	- Dos primeros trimestres del curso siguiente al de la convocatoria de selección. - Nombramiento como director provisional, el curso siguiente al de la convocatoria de selección, para realizar el PFI (formación y prácticas).
GAL	- Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.
IBA	- Segundo y tercer trimestres del curso siguiente al de la convocatoria de selección. - Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).	- Segundo y tercer trimestres del curso siguiente al de la convocatoria de selección. - Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).
ICA	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.	- Nombramiento como director en prácticas. - Las prácticas ocupan un mínimo de tres meses del curso siguiente al de la convocatoria de selección, para realizar el PFI (formación y prácticas).
MUR	- Un curso escolar - Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).	- Primer trimestre. - Nombramiento como director en prácticas, para realizar el PFI (formación y prácticas).
NAV	- Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).	- Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).
RIO	- Un curso escolar - Nombramiento como director en prácticas, por un año, para realizar el PFI (formación y prácticas).	- El PFI (formación y prácticas) se desarrolla en el curso escolar de la convocatoria de selección.

AND: Andalucía, ARA: Aragón, AST: Asturias, CAN: Cantabria, CAT: Cataluña, CLM: Castilla-La Mancha, CMA: Comunidad de Madrid, CVA: Comunidad Valenciana, CYL: Castilla y León, CYM: Ceuta y Melilla, EXT: Extremadura, GAL: Galicia, IBA: Islas Baleares, ICA: Islas Canarias, MUR: Murcia, NAV: Navarra, RIO: La Rioja.

- Una excepción es el caso de la convocatoria correspondiente a la Administración educativa de las Islas Canarias, donde el PFI pasa de desarrollarse en el curso de la convocatoria de selección (2003-2004), al nombramiento como director en prácticas (2006-2007), con un mínimo de tres meses, en el curso siguiente.

## 6. El desarrollo del programa de formación inicial para el acceso a la dirección

Si se aplica el análisis a la configuración actual del programa de formación inicial, los resultados también son apreciables:

- Se constatan diferencias significativas entre el desarrollo que acometen las Administraciones educativas del PFI. Algunas muestras lo corroboran de manera suficiente: mientras en Andalucía el PFI ocupa un amplio periodo (desde la segunda quincena de abril del curso en el que se resuelve la convocatoria hasta finales de junio del curso siguiente), cuenta con una coordinación pedagógica, una definición sistemática de los objetivos y un completo procedimiento de evaluación, en la Comunidad de Castilla-La Mancha el periodo de prácticas sólo ocupa 25 horas.
- Con carácter general, es necesario diferenciar –no ya en la evolución del PFI revisada en el apartado anterior, sino en su definición actual– entre Administraciones que lo sitúan en el mismo curso de las convocatorias de selección (Aragón, Asturias, Cantabria, Cataluña, Castilla La Mancha, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, Castilla y León, Ceuta y Melilla, Galicia, La Rioja), y otras que lo consideran en el curso siguiente al de las convocatorias (Andalucía, Extremadura, Islas Baleares, Islas Canarias, Murcia, Navarra). En estos últimos

casos (particularmente Andalucía y Murcia), el programa de formación inicial tiene un desarrollo más completo en las convocatorias, e incluso se promulgan normas específicas para el mismo. Por esto mismo, incluye un periodo efectivo de dirección en prácticas, en el centro docente para el que se presentó la candidatura, una vez seleccionado el aspirante; proceso que no tiene lugar cuando el PFI se realiza en el mismo curso de la convocatoria de selección.

- El periodo de prácticas, en algunas convocatorias, se resuelve mediante el análisis y la resolución de casos prácticos (Asturias, Comunidad Valenciana y Galicia lo refieren de forma explícita). Esto es, antes que con el desempeño efectivo en prácticas, en el centro docente para el que ha sido seleccionado el candidato, el periodo de prácticas se solventa con la resolución de casos prácticos, previa a la incorporación como director. Se trata, al cabo, de una parte práctica de la formación antes que de un desempeño como director en prácticas.
- La evaluación del programa de formación inicial también registra diferencias notorias: en Andalucía, comisiones provinciales de evaluación la realizan de acuerdo con la memoria de dirección presentada por el candidato y los informes sobre el ejercicio de la función directiva, a partir de criterios de valoración públicos, que emiten los tutores, el consejo escolar del centro, el inspector de educación del centro, y la dirección del Centro de Profesorado a cuya zona de actuación pertenece el centro donde ejerce el director en prácticas; mientras que en Cataluña o la Comunidad de Madrid basta con los criterios generales de asistencia al curso de formación al que se reducen las prácticas.

## 7. Conclusiones finales

Los resultados anteriormente expuestos adelantan y permiten identificar conclusiones finales con respecto a la formación inicial para el ejercicio de la dirección en el sistema educativo español:

- La formación inicial necesaria para el desempeño directivo tiene el carácter de “cursos de formación”, con una duración limitada que, en el mejor de los casos, alcanza en torno a las cien horas. Esta naturaleza de la formación queda bastante lejos de cursos de posgrado o de formación superior, que incluso pudieran establecerse como requisito de los candidatos.
- Aunque, en algunos desarrollos, tal formación inicial puede tener el carácter de formación en el periodo de inducción (es el caso de los directores que son nombrados en prácticas), no es así con carácter general y, en menor medida, se advierten referencias a la formación continua, como no sea en genéricas alusiones a los apoyos a la función directiva.
- El desarrollo del modelo de acceso a la dirección en el sistema educativo no garantiza la necesaria homologación del mismo desde la perspectiva aquí estimada de la formación inicial: se han identificado situaciones que lo evidencian de manera manifiesta, tanto en lo referido a la consideración o no de un periodo de prácticas en el programa de formación inicial como a la duración, estructura y evaluación de este.
- Puesto que el principio de igualdad figura como característico del proceso de selección de directores, debe entenderse que opera no tanto en el propio procedimiento, ya arbitrado mediante la valoración objetiva de los méritos de acuerdo con un baremo, sino en la

homologación básica del sistema de acceso. Porque si el puesto de director adquiere un carácter relevante en el sistema educativo, del que pueden derivarse efectos en la carrera profesional, el acceso al mismo debe garantizar condiciones mínimas e iguales en todo el sistema.

En definitiva, la formación inicial a efectos del ejercicio de la dirección es un elemento determinante para establecer el propio modelo de dirección en el sistema educativo español. En función de los resultados y conclusiones que se aportan, elementos significativos para revisarlo guardan relación directa con el alcance de la formación inicial (que puede ser un requisito previo, a partir de programas o estudios específicos de carácter universitario y superior), con la homologación básica de la misma (principalmente, por constituir una fase del procedimiento selectivo), y, a su vez, con características del modelo de dirección vinculadas a la estabilidad en el desempeño y a su profesionalización en torno al liderazgo pedagógico y a la dirección para la enseñanza.

## Referencias bibliográficas

- ANTÚNEZ, S. (2000). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: Universidad de Barcelona / ICE-Horsori.
- BARBER, M. y MOURSHED, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Chile: CINDE / McKinsey & Company.
- BIAIN, C. y FERNÁNDEZ, A. (2007). "Aproximación a la formación inicial", *Organización y Gestión Educativa*, 3, pp. 19-25
- BARDISA, T. (2007). "Qué formación para qué dirección", *Organización y Gestión Educativa*, 3, pp. 15-18.
- BATANAZ, L. y ÁLVAREZ, J. L. (2002). "Hacia la profesionalización de la función directiva en España: un estudio basado en las concepciones del profesorado", *Bordón*, 54 (1), pp. 19-37.
- ESCAMILLA, S. (2006). *El Director escolar: necesidades de formación para un desempeño profesional*. Universidad Autónoma de Barcelona, Tesis Doctoral. Disponible en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/5046.jsessionid=373B649E2EDBA2FCC956D56099B86D7F.tdx2> [consulta: 2 de noviembre de 2012].
- ESTRUCH, J. (2002). *Dirección profesional y calidad educativa*. Barcelona: CIIS-Praxis.
- GAGO, F. M. (2006). *La dirección pedagógica en los institutos de Enseñanza Secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional*. Madrid: Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE).
- (2007). "La difícil travesía de la formación directiva", *Organización y Gestión Educativa*, 3, pp. 26-29.
- GÓMEZ DELGADO, A. M.<sup>a</sup> (2010), *La formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía*. Universidad de Huelva, Tesis Doctoral. Disponible en: <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/4074> [consulta: 2 de noviembre de 2012].
- MONTERO, A. (2006), *Selección y nombramiento de directores de centros docentes en España*. Universidad de Sevilla, Tesis doctoral. Disponible en: <http://www.redined.mec.es/oai/indexg.php?registro=00820070001627> [consulta: 2 de noviembre de 2012].
- (2007). *Proyecto de dirección y ejercicio directivo*. Madrid: Wolters Kluwer España.
- (2008). "El acceso a la dirección en el sistema educativo español. Dificultades para la definición de un modelo", *Revista de Educación*, 347, pp. 275-298.
- (2010). "Dirección profesional y selección de directores en el sistema educativo español", *Revista Española de Pedagogía*, 247, pp. 417-435.
- OCDE (2009a). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Política y práctica*. Publicaciones de la OCDE.

- (2009b). *Informe TALIS. La creación de entornos eficaces de enseñanza y aprendizaje. Síntesis de los primeros resultados*. Madrid: OCDE, Santillana.
- PONT, B. (2010). "Liderazgo y autonomía del centro escolar: perspectivas internacionales", *Participación educativa*, 13, pp. 39-48.
- TEIXIDÓ, J. (2007). "El acceso a la dirección: de la LODE a la LOE", *Participación educativa*, 5, pp. 39-48.
- VÁZQUEZ TOLEDO, S. y BERNAL, J. L. (2008). "Necesidades formativas del director: análisis de la formación inicial en la comunidad Autónoma de Aragón", en S. ANTÚNEZ y J. GAIIRÍN (coords.), *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad* (Vol. 2, CD-ROM). Bilbao: Wolters Kluwer España.
- VILLA, A. y GARCÍA, A. (2003). "El procedimiento de acceso a la dirección. Reflexiones y propuestas para el debate", *Organización y Gestión Educativa*, 2, 4-14.