



VOL. 15, Nº 2 (2011)

ISSN 1138-414X (edición papel)

ISSN 1989-639X (edición electrónica)

Fecha de recepción 15/09/2010

Fecha de aceptación 14/04/2011

LA DESCENTRALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN INICIAL PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN ESPAÑA

Decentralization of initial training for school management in Spain



Ana María Gómez Delgado

Universidad de Huelva

E-mail: ana.gomez@dedu.uhu.es

Resumen:

En España, la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006) establece como segunda fase del proceso de selección de directores y directoras la obligatoriedad de cursar un Programa de Formación Inicial, que será organizado por las Administraciones educativas autonómicas.

En este artículo se comparan desde el marco normativo los aspectos más significativos de los programas que regulan la formación en las diecisiete Comunidades Autónomas españolas. Los resultados evidencian que, aunque existe un modelo directivo común para todo el territorio español, existe una importante disparidad en la formación para el acceso al cargo. También se sugieren algunas medidas para mejorar dicha formación.

Palabras clave: Dirección escolar, Formación inicial, Leadership for learning.

Abstract:

In Spain, the Organic Law of Education (LOE, 2006) establishes on the selection process for school head which should do a mandatory initial training program, which will be organized by the regional education authorities.

In this paper compares the regulatory framework from the most significant aspects of the programs that regulate the formation in the 17 Spanish Autonomous Communities. The results show that, although there is a common management model for the entire Spanish territory, there is significant disparity in initial training the school head. It also suggests some measures to improve such training.

Key words: School head, Initial training, Leadership for learning.

1. Escuela y dirección

La dirección escolar es considerada a nivel internacional como un factor determinante en la mejora de los centros educativos y en la mejora de los resultados escolares del alumnado. Recientemente la investigación ha revelado una gran cantidad de responsabilidades de la dirección que conducen a mejorar el aprendizaje de los estudiantes (Marzano et al., 2005; Robinson, 2007), por lo que el papel y las tareas de la dirección en los centros son fundamentales.

El escenario, sin embargo, en que la dirección ejerce su labor, es decir, la escuela, es una realidad cada vez más compleja. La sociedad en la que está inmersa le exige mayor calidad de enseñanza, así como la necesidad de hacer realidad todas las potencialidades del alumnado. Por otra parte, el propio alumnado es cada vez más complejo, dadas sus diferencias en etapas y niveles educativos, procedencia de diversas culturas, costumbres propias de la comunidad en la que vive, así como diferentes intereses, capacidades individuales y capacidades de elección y motivaciones. Estas características exigen cabida en una enseñanza a la vez comprensiva y adaptada a la diversidad.

Las exigencias que la sociedad plantea a la escuela y la realidad de la propia escuela configuran un panorama en el que el ejercicio de la dirección escolar exige de una ardua formación, de tal manera que siempre se consiga la máxima funcionalidad entre los órganos institucionales, las estructuras de organización y funcionamiento y el sistema relacional, dentro de la organización (Gairín, 1995).

Respecto a la formación de directivos, Organismos como la Comisión Internacional de la UNESCO, en su informe de 1996 ponen de manifiesto que la consecución de escuelas eficaces exige prestar más atención a las necesidades de formación específica de sus directores y directoras. También desde la investigación a nivel internacional autores como Bolam, Dunning y Karstanje (2000), o Pelletier (2003) señalan la necesidad de formación para el ejercicio de la dirección. En nuestro país autores como Immegart (1988), o Sáenz y Debón (1998) también insistían en su importancia. Más recientemente Antúnez (2000), Fernández Serrat (2002) o Gairín (2003) se manifiestan partidarios de que esta formación para el ejercicio de las tareas directivas sea para todo el equipo directivo, incidiendo también en la importancia de formar antes del ejercicio del cargo.

Con el objetivo de dar respuesta a esta necesidad de formar para el ejercicio de la dirección, ha cobrado gran impulso en todos los países la elaboración de programas de formación, sin embargo dichos programas en numerosas ocasiones han sido objeto de polémica, no tanto por su falta de legitimidad, como por la falta de pertinencia de las actividades de formación (Pelletier, 2003).

2. La preocupación de los estados por la formación para la dirección

Álvarez (1995) o Egido (1998) realizaron un análisis detallado de la formación para la dirección en Europa, destacándose la relación existente entre la formación y el modelo de dirección existente. Un análisis comparativo más actual de la situación en veintidós países de la OCDE (Pont, 2008), permite realizar una clasificación, según los requisitos y programas para la formación de directivos, tomando como referencia los siguientes tipos: formación preparatoria para el cargo, introducción a la formación para quienes recientemente han

tomado posesión, y formación para quienes ya estaban ejerciendo. En función de ello, la clasificación sería la siguiente:

- Inglaterra¹, Finlandia, Irlanda del Norte e Israel ofrecen preparación para el desarrollo de la dirección en todos los estadios de la carrera.
- Chile, Irlanda, Países Bajos y Noruega tienen programas para los directivos en activo.
- El resto de países cuenta con una preparación previa o introducción, o una combinación de ambas para preparar a los directores y directoras.

La mayoría de estos países cuenta con formación previa, que generalmente es un requisito para el puesto. Diez de ellos cuentan además con cursos de introducción para los directores ya seleccionados. Sólo ocho países proporcionan oportunidades para reforzar la práctica (Pont, 2008).

Con respecto a la formación en el momento de acceso al cargo, recoge el informe Eurydice del año 2009 que en doce países de la Unión Europea los futuros directores deben haber recibido una formación específica; en la mayoría de los casos deben haber cumplido este requisito antes de tomar posesión, mientras en la República Checa y Malta se forma después del nombramiento. En Austria los futuros directores y directoras están obligados a cursar varios módulos de formación para obtener el nombramiento. En Francia, los que superan un concurso específico, reciben una formación en dos ciclos y si sus resultados son satisfactorios, entran a formar parte de este cuerpo. En muchos países europeos la formación se puede recibir después del nombramiento y así se recomienda; el contenido y duración dependen del organismo que la ofrece.

La duración mínima de la formación en el momento de acceso a la dirección varía mucho de un país a otro (Eurydice, 2009); sólo dura unas horas en algunas Comunidades Autónomas de España y en Lituania, y ha de durar un año en Malta y Liechtenstein. Todos los países que la ofrecen incluyen en ella aspectos pedagógicos, administrativos y aspectos relacionados con la gestión financiera y de recursos.

No existe uniformidad a nivel internacional en algunos aspectos sobre la formación de directivos: el tipo de cursos que se imparten varía desde breves con certificado, a programas de doctorado; la formación puede adaptarse a la evolución de la carrera del directivo u ofrecerse como un programa único; el contenido puede variar desde centrarse en la legislación hasta una formación dirigida al cambio; la formación oscila entre aspectos prácticos y legales en países con poca autonomía, hasta conceptos más amplios en países con mayor autonomía (Pont, 2008).

3. La formación inicial para la dirección escolar en España

En nuestro país, la función directiva se reconoce legalmente a principios del siglo XX, sin embargo la formación específica para el cargo es la gran ausente en el modelo directivo que se configura. Los primeros pasos de la formación sobre la dirección se pueden encontrar en la creación en 1932 de las Escuelas Superiores de Magisterio y posteriormente de las

¹ Desde abril de 2004 es obligatoria la obtención del National Professional Qualification for Headship (NPQH) para los nuevos directivos de los *maintained schools* en Inglaterra. Se trata de un itinerario con apoyo institucional para la acreditación, actualización o perfeccionamiento de los candidatos a la dirección o los directivos en ejercicio. Se aplicó una medida similar en Gales a partir de 2005.

Secciones de Pedagogía, que introducen asignaturas que apoyan la formación de directores y directoras. En los años 60 y 70 del siglo XX se crean especialidades en algunas universidades y se realizan cursos por parte de los Institutos de Ciencias de la Educación (ICEs). Posteriormente, con la creación del cuerpo de directores en 1965, se propone formación específica como segunda fase del proceso de selección. Esta formación debía cubrir aspectos pedagógicos, culturales y psicológicos. En 1995 la LOPEGC realza por fin la formación para la dirección, estableciendo un proceso de acreditación a través de la formación, previo al acceso al cargo, que no parece que lograra los efectos deseados a juzgar por la falta de candidatos, aun existiendo en los centros personas acreditadas.

En los últimos años se plantea de nuevo la formación para la dirección, estableciéndose la obligatoriedad de cursar, como segunda fase del proceso de selección, un Programa de Formación Inicial, que se habrá de superar, para obtener el nombramiento definitivo. Este modelo es recogido por la Ley Orgánica de Calidad en la Educación (LOCE, 2002) y posteriormente por la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006). Sin embargo, no queda aclarado el modelo de formación que habrán de recibir los candidatos, en consonancia con el modelo de directivo que se pretende potenciar. La decisión queda en manos de las Comunidades Autónomas que organizarán los programas en el ámbito de sus competencias.

4. Una investigación sobre la formación inicial para la dirección escolar en España

4.1. Objetivo de la investigación

Se lleva a cabo una investigación sobre la formación inicial de directores y directoras en España, comparando los Programas de Formación Inicial para la dirección escolar de las diecisiete Comunidades Autónomas, con el objetivo de establecer sus puntos en común y sus diferencias, y tratando de explorar alguna propuesta de mejora, si fuera necesario.

4.2. Recogida y análisis de datos

Para realizar la investigación se recurre a la técnica de análisis de documentos, siendo el universo objeto de estudio los documentos que regulan oficialmente la selección, nombramiento y formación inicial de los directores y directoras en las diecisiete Comunidades Autónomas españolas durante el curso escolar 2008/2009 y 2009/2010 (Anexo 1), así como los Programas de Formación Inicial organizados para los directivos que comenzaron a ejercer el 1 de julio de 2009 (Anexo 2). Estos últimos se utilizaron para aquellas Comunidades Autónomas en que no están regulados oficialmente dichos programas o es escasa la información que ofrece la normativa.

El análisis de los datos se efectuó a través de un sistema de categorías (Tabla 1). Para la elaboración definitiva del instrumento de análisis, compartimos la primera versión con tres colegas, dos profesores y una profesora de la universidad de Huelva, con objeto de detectar si las categorías estaban suficientemente claras y no había coincidencia entre ellas.

CATEGORÍA	ABREVIATURA	INDICADORES
Fecha convocatoria de selección	FCONV	Fechas en que se convoca la selección de directores y directoras.
Regulación formación inicial	REFOI	Documento que regula el Programa de Formación Inicial. Periodo de vigencia.
Exención	EXENC	Causas por las que un director o directora no tiene obligación de realizar el Programa de Formación inicial.
Temporalización Programa	TEMPF	Fecha en que se inicia y termina el programa, diferenciando las fases teórica y práctica.
Duración	DURAC	Número de horas que dura el Programa de Formación Inicial, tanto en su fase teórica como práctica.
Modalidades	MODAL	Estrategias formativas empleadas en el Programa.
Contenidos	CONTE	Temas a tratar en el Programa de Formación inicial.
Fase práctica	FASPR	Actividades que se realizarán en la fase de prácticas. Lugar de las prácticas. Personas implicadas.
Tutela	TUTEL	Personas responsables del ejercicio de la tutela Actividades a realizar durante la tutela
Evaluación	EVALU	Criterios para superar el Programa en sus fases teórica y práctica.

Tabla 1. *Categorías para el análisis de documentos*

El acceso a los datos se realizó en una primera búsqueda a través de Google, utilizando palabras clave como “formación inicial director”. Sin embargo, ante la ausencia de información, en la mayor parte de las Comunidades se enviaron correos electrónicos y se realizaron llamadas telefónicas a responsables de la formación inicial en cada Consejería, cuyos datos se localizaron a través del mismo buscador. Se utilizaron los temas y párrafos como Unidades de Registro de los datos.

5. Resultados de la investigación

En desarrollo del Artículo 136 de la LOE (2006) todas las Comunidades Autónomas españolas organizan Programas de Formación Inicial para los nuevos directivos del que están exentos, cumpliendo el citado Artículo, “los aspirantes seleccionados que acrediten una experiencia de al menos dos años en la función directiva”. Los resultados de esta investigación revelan que no es posible unificar un modelo de formación inicial válido para todo el territorio español, aunque sí es posible hablar de un modelo válido para cada Comunidad Autónoma española.

5.1. Regulación de la selección y nombramiento de los directores y directoras en España

En desarrollo de la LOE (2006) en todas las Comunidades Autónomas españolas se regula el procedimiento para la selección y nombramiento de los directores y directoras de los centros públicos no universitarios (ver Anexo 1). Las fechas de publicación se recogen en la Tabla 1.

CURSO 2008/2009						
AÑO 2008		AÑO 2009				
NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
La Rioja	Andalucía	Castilla La Mancha Cataluña Valencia	Aragón Balears Canarias Cantabria País Vasco	Navarra	Asturias Extremadura Castilla León	Galicia Madrid Murcia
CURSO 2009/2010						
AÑO 2009		AÑO 2010				
NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
La Rioja	Andalucía País Vasco	Aragón Canarias Cataluña Navarra	Asturias Balears Cantabria Castilla la Mancha Galicia	Valencia Extremadura	Castilla León Madrid	Murcia

Tabla 2. Fechas de publicación de la selección de directivos cursos 2008/2009 y 2009/2010.

Se observa que en los dos cursos analizados las convocatorias de selección se concentran en los meses de enero y febrero. En el primer trimestre del curso académico sólo se convoca en dos Comunidades durante el curso escolar 2008/2009 y en tres Comunidades en el siguiente curso. La fecha en que se produce la convocatoria de los procesos selectivos condiciona a su vez la formación inicial de las personas que superan la primera fase del proceso, impidiendo en muchos casos la convocatoria de un proceso extensivo anterior al nombramiento, que se producirá el 1 de julio.

5.2. Regulación de la formación inicial

En la mayoría de las Comunidades Autónomas no existe una regulación normativa del Programa de Formación Inicial para la dirección escolar, aunque en todas ellas se organizan anualmente tales programas. Existe una normativa marco sobre esta formación, con un desarrollo exhaustivo de la misma, en Andalucía y Murcia, mientras que se regula a través de

Resoluciones anuales en el caso de Aragón, Canarias, Castilla La Mancha, o Comunidad Valenciana, esta última en el curso 2009/2010. En Cantabria también se regula de esta forma la fase de prácticas (Anexo 1).

En el resto de Comunidades la formación inicial se organiza también anualmente a través de convocatorias de formación de los Centros de Formación del Profesorado, siguiendo instrucciones anuales del organismo responsable (Direcciones webs de los cursos analizados en Anexo 2).

5.3. Exención del programa de formación inicial para la dirección escolar

En todas las normativas que regulan la selección y nombramiento de los directores y directoras en las diecisiete Comunidades Autónomas españolas, y en aplicación del Artículo 136 de la LOE (2006), aparece recogido que estarán exentos de la realización del Programa de Formación Inicial aquellas personas que acrediten una experiencia de al menos dos años en el ejercicio de la dirección. Asimismo, en aplicación de la Disposición Transitoria séptima de dicha Ley, en todas ellas, excepto en el País Vasco, se recoge explícitamente que estarán exentos de alguna parte del Programa aquellos candidatos que estén acreditados para el ejercicio de la dirección y no hubieran ejercido, o hayan ejercido menos de dos años. Existen sin embargo algunas peculiaridades:

- En Andalucía, según el Artículo 10 de la Orden de 20 de junio de 2007 por la que se regula la formación inicial, se establece que también quedarán exentas las personas que hayan ejercido la coordinación de un centro de educación de personas adultas durante, al menos, dos años, de los que uno será ininterrumpido.
- En la Comunidad de Aragón, según el punto 7.2 de la Base séptima de la Orden de 30 de enero de 2009 (BOA número 30 de 13 de febrero de 2009), estarán exentos de la realización del Programa de Formación en su totalidad, los docentes que acrediten una experiencia de al menos dos años en cualquier cargo directivo. En la convocatoria del año 2010 (Orden de 13 de enero de 2010) se añade que en el caso de sustituciones de la dirección, la autorización para ejercer de director sustituto cuya duración sea de seis meses continuados o 180 días alternos computará como experiencia a efectos de esta exención.
- En la Comunidad Canaria, según la Resolución de 28 de diciembre de 2009 por la que se regula el proceso de selección para el curso 2009/2010, estarán exentos de la fase teórica quienes acrediten una formación específica para el ejercicio de la función directiva, mediante la realización de un curso de al menos 75 horas de duración, convocado por la Dirección General de Ordenación e Innovación Educativa, y que hayan finalizado con posterioridad a la publicación de la LOE. Estarán exentos del período de prácticas quienes hayan ejercido la dirección, al menos un curso escolar.
- En Cataluña el profesorado aspirante seleccionado para ocupar la dirección, que disponga de la acreditación, estará exento del Programa de Formación Inicial.
- En Galicia, según consta en el Artículo undécimo, punto primero de la Orden de 5 de mayo de 2009 (DOG número 88 de 7 de mayo de 2009) se computará, a efectos de exención, como un año, el nombramiento por un curso académico, y estar ejerciendo la dirección cuando se presenta al cargo.

- En La Rioja, queda recogido en el punto 2 del Artículo séptimo de la Resolución de 28 de octubre de 2008 por la que se convoca el concurso de méritos para la selección y nombramiento de directores, que también estarán exentos de la realización del curso teórico del Programa de Formación Inicial quienes hubieran cursado un programa de formación para equipos directivos de la Consejería competente en materia de educación.
- En la Comunidad Foral de Navarra, según el punto 8.1 y 8.2 de la Base octava de la Resolución 67/2009 de 23 de febrero (BON número 29 de 9 de marzo), quedarán exentos de la realización del Programa aquellos aspirantes seleccionados que acrediten una experiencia de al menos dos años en la función directiva en cualquiera de los cargos directivos, los que estando acreditados, no hubieran ejercido la dirección, o lo hubieran hecho por un período inferior a dos años, y aquellos aspirantes que hubieran cursado el Programa de Formación para Equipos Directivos del Departamento de Educación.
- En el País Vasco, según el punto 2 del artículo 14 del Decreto 22/2009 de 3 de febrero (BOPV número 34 de 18 de febrero de 2009), las personas exentas podrán acceder voluntariamente a la realización del Programa de Formación Inicial. No se recoge la exención de parte del mismo para los aspirantes seleccionados que estén acreditados.

Analizando lo anterior, llegamos a la conclusión de que la mayor parte de las peculiaridades comentadas aumentan los casos de exención del Programa de Formación Inicial, excepto el caso del País Vasco en que no existe explícitamente la exención de una parte del Programa de Formación para los candidatos acreditados, que no posean dos años de experiencia.

5.4. Duración de los Programas de Formación Inicial

Según los documentos consultados, la duración de los Programas varía considerablemente de unas Comunidades Autónomas a otras, como refleja el Gráfico 1. No se registran los datos de la Andalucía porque en la normativa que regula el Programa de Formación Inicial en esta Comunidad, ni en los cursos que se organizan, no se especifica la duración del programa.

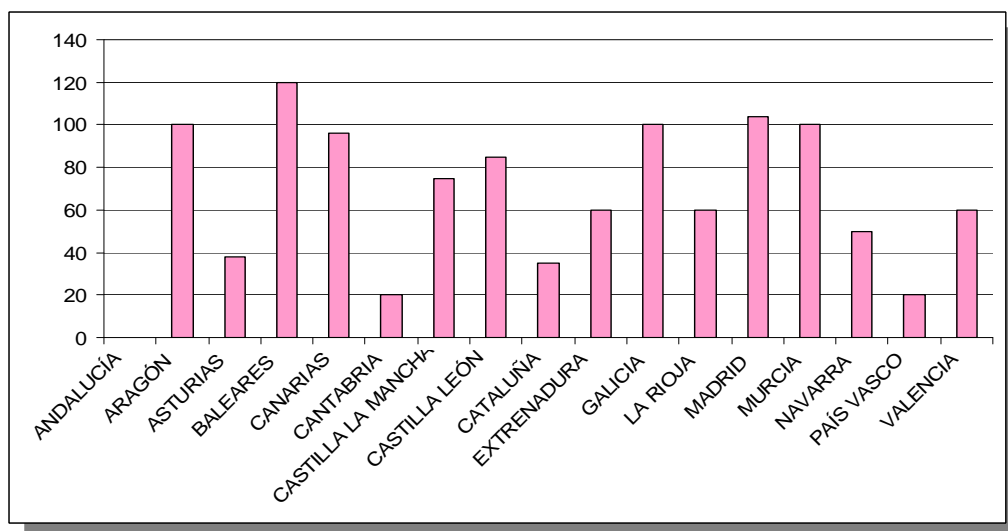


Gráfico 1. Duración de los Programas de Formación Inicial del curso 2009/2010.

5.5. Formación y nombramiento

La documentación analizada muestra que los directivos que comenzaron a ejercer el 1 de julio de 2009 recibieron formación antes o después del nombramiento según la Comunidad en que trabajan, dándose los siguientes casos:

- Formación antes del nombramiento: en Aragón (del 27 de abril al 29 de mayo), Asturias (22 al 26 de junio), Cataluña (20 de mayo al 29 de junio), La Rioja (2º y 3º trimestre), País Vasco (22 al 26 de junio) y Comunidad Valenciana (12 de mayo al 4 de junio).
- Formación después del nombramiento: en Baleares (primer trimestre curso 2009/2010), Canarias (25 de enero al 23 de abril de 2010), Castilla León (octubre 2009 a mayo 2010), Extremadura (30 de noviembre de 2009 a 25 de enero de 2010), Galicia (13 de octubre al 1 de diciembre), Madrid (6 octubre de 2009 a 11 de febrero 2010), Murcia (22 de octubre de 2009 al 21 de enero de 2010) y Navarra (14 de diciembre de 2009 hasta el tercer trimestre).
- Formación antes y después del nombramiento: se ofrece en Andalucía (2ª quincena mes de abril del año de la convocatoria hasta junio del año siguiente), Cantabria (fase teórica: 4 al 25 de junio y fase práctica: 1 septiembre 2009 a 31 enero 2010) y Castilla la Mancha (fase teórica: 10 al 17 de junio y fase práctica: primera semana del curso).

No existe pues unanimidad en las fechas en que se forma a los nuevos directivos, de tal manera que en algunas Comunidades comienzan su ejercicio con la seguridad y el poder que les aporta la formación para el cargo, mientras en la mayoría reciben formación tras varios meses de ejercicio.

5.6. Modalidades formativas empleadas en los Programas de Formación Inicial

El análisis de las diferentes normativas reguladoras de la formación inicial para la dirección escolar en cada Comunidad Autónoma (Anexo 1) o de los programas organizados para las personas que comenzaron su ejercicio el 1 de julio de 2009 (Anexo 2), nos permite conocer las modalidades formativas utilizadas en cada uno de los Programas. Los datos fueron recogidos en la sexta categoría de nuestro instrumento de análisis² y con ellos hemos realizado la siguiente clasificación:

- Las ponencias se emplean en: Andalucía, Aragón, Asturias, Baleares, Cantabria, Castilla la Mancha, Castilla León, Cataluña, Extremadura, Galicia, La Rioja, Madrid, Navarra, País Vasco y Comunidad Valenciana.
- Se utiliza formación online en: Andalucía, Baleares, Canarias, Castilla León y Murcia.
- Se trabaja el análisis y resolución de casos prácticos en: Andalucía, Asturias, Castilla la Mancha, Castilla León, Cataluña, Galicia y Navarra.

² Para conocer más detalles de toda la información recogida en los apartados 5.1 a 5.9 puede consultarse: Gómez Delgado, A. M. (2010). La formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía. Huelva: Universidad de Huelva <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/4074>.

- Existen procedimientos de tutela en Andalucía, Aragón, Canarias, Cantabria, Castilla la Mancha, Castilla León, Extremadura y Murcia. De estas ocho Comunidades en una de ellas los tutores o tutoras serán los ponentes, en dos de ellas será la inspección educativa y en las cinco restantes serán directores y directoras con experiencia.
- Se dan las modalidades de Grupos de Trabajo o trabajo colaborativo en: Andalucía y Castilla León.
- Se exige la elaboración de Memoria final en Andalucía y Murcia.
- Se exige la reelaboración del proyecto de dirección en Castilla León y Extremadura.

5.7. Los contenidos de la formación inicial

La quinta categoría analizada en la investigación, los contenidos de la formación, recoge las temáticas que se priorizaron en los programas o cursos; en este caso es posible encontrar una base común en el tratamiento de contenidos relacionados con la gestión escolar, cuestión que se trabaja en todos ellos, fundamentalmente la gestión de los recursos humanos y recursos materiales. Otros contenidos son los siguientes:

- Los contenidos relativos al liderazgo pedagógico se trabajan de manera explícita, en Baleares, Canarias y la Comunidad de Madrid. Andalucía trabaja el currículum.
- La dinamización de los centros aparece en los programas de Murcia, Andalucía, Asturias y La Rioja donde se trabaja la innovación y la participación; en Cataluña se trabaja la dinámica de grupos y relaciones con el entorno. En Aragón y Castilla La Mancha, la participación y en Cataluña y Comunidad Valenciana, la comunicación.
- Las cuestiones relacionadas con la convivencia se trabajan en Andalucía, Aragón, Baleares, Canarias, Castilla La Mancha, Cataluña, Galicia y Murcia.
- La atención a la diversidad queda recogida en los programas de Andalucía, Aragón, Canarias, La Rioja, Murcia, el País Vasco y Valencia.
- En Andalucía, Cantabria y Galicia se trabaja la igualdad de género.
- La evaluación se trabaja en los programas de Andalucía, Aragón, Canarias, Cantabria, Castilla La Mancha, La Rioja, Madrid, Murcia y Navarra.
- La formación del profesorado se trabaja en Canarias, Cantabria, Castilla la Mancha, La Rioja y Comunidad Valenciana.
- Las tecnologías de la información y la comunicación en Canarias, Cantabria, Cataluña, Murcia, Navarra y País Vasco.

Según los datos anteriores, la imposibilidad de encontrar un modelo común de formación en todas las Comunidades Autónomas españolas afecta también a los contenidos de los programas.

5.8. Fase práctica

Nuestro análisis nos permite señalar que la fase práctica del Programa de Formación también es un aspecto que marca diferencias entre Comunidades Autónomas, de forma que en algunas Comunidades no se detalla, en otras como es el caso de Cataluña, sólo supone la resolución de casos prácticos, mientras en Comunidades como Andalucía o Castilla León supone un complejo entramado de Grupos de Trabajo, tutela, visita a centros, resolución de casos prácticos y elaboración de una Memoria. En un análisis más detallado las tareas de la fase de prácticas son:

- Participación en plataforma online y en Grupos de Trabajo: Andalucía,
- Análisis de casos: Andalucía, Asturias, Castilla León, Galicia, Comunidad Valenciana.
- Observación y reflexión sobre los cometidos de la dirección: Aragón.
- Elaboración de una Memoria: Andalucía, Aragón, Canarias, Cantabria, Murcia, Comunidad Valenciana.
- Desempeño de la tarea directiva: Baleares, Canarias, Cantabria, Murcia,
- Intercambio de experiencias con otros directores y visita a centros: Castilla León
- Reelaboración del proyecto de dirección: Castilla León y Extremadura.

5.9. Superación del programa de formación

Según el artículo 136 de la LOE (2006) el Programa de Formación Inicial constituye la segunda fase del proceso de selección de los nuevos directivos, siendo tal su importancia que dicho programa habrá de superarse para obtener el nombramiento definitivo. Sin embargo, existen grandes diferencias respecto al nivel de exigencia que plantean las Comunidades para dicha superación, yendo desde controlar exclusivamente la asistencia a la formación, hasta la realización de pruebas objetivas o la reelaboración de la Memoria de dirección. En Extremadura, Navarra o Comunidad Valenciana no consta en la normativa o en los cursos organizados los criterios e instrumentos de evaluación. En el resto de Comunidades se utilizan los siguientes:

- Asistencia a las sesiones formativas: Aragón, Cantabria, Baleares, Canarias, Cataluña, Murcia y País Vasco.
- Trabajos asignados a la fase no presencial: Aragón, Cantabria, Baleares, Canarias, Castilla León, Cataluña, Comunidad de Madrid y Murcia.
- Memoria de dirección: se piden en Andalucía, Aragón, Canarias, Cantabria, Galicia, Murcia y Comunidad Valenciana.
- Informes de evaluación de ponentes, inspección o tutores y tutoras: se exigen en Andalucía, Aragón, Canarias, Cantabria, Murcia.
- Cuestionarios de evaluación: se exigen en Castilla León.
- Prueba escrita y Autoevaluación: se exigen en la Comunidad de Madrid.

6.- Discusión de los resultados

Tras el análisis realizado llegamos a la conclusión de que, aunque existen las directrices de un modelo directivo común para toda España, establecido desde la Ley Orgánica de Educación (2006), se produce una importante disparidad en la formación para el acceso al cargo, que a su vez producirá niveles de preparación diferentes en las competencias precisas para su ejercicio.

Consideramos en primer lugar que las fechas en que se produce la publicación de los procesos de selección de directores y directoras es un dato de especial interés para la formación, porque condiciona las fechas en que pueden desarrollarse los Programas. Al analizar los datos obtenidos y teniendo en cuenta la importancia de la formación antes del nombramiento (Antúnez, 2000; Fernández Serrat, 2002; Gairín, 2003), llegamos a la conclusión de que parece más apropiado convocar la selección en el primer trimestre del curso para facilitar la formación antes del nombramiento, o al menos una parte de la misma. De esta forma conseguiríamos que el director o directora escolar iniciara su desempeño profesional con el poder de experto (Antúnez, 2000) que le proporciona la formación.

Entendemos también que, al aumentarse los casos de exención del Programa de Formación Inicial, se resta importancia a la formación como elemento crucial del modelo directivo. Proponemos que la formación sea voluntaria para los candidatos que posean una experiencia de dos años en el cargo y que también sea voluntaria la realización de la fase teórica, en caso de estar acreditado. Por otra parte, entendemos que la formación inicial debería ser obligatoria para los directores y directoras nombrados de manera excepcional por la Administración educativa y que en la actualidad no están obligadas a cursarla. Consideramos también conveniente añadir a las normativas la posibilidad de convalidar de forma voluntaria la totalidad o parte del Programa de Formación Inicial por otros cursos de formación para la dirección o por un Máster de dirección escolar.

Por otra parte, recientemente el informe TALIS nos mostraba que, de los treinta países que participaron en la investigación realizada por la OCDE (OCDE, 2009), los directores y directoras españoles obtenían las peores puntuaciones en dirección pedagógica y una de las más bajas en dirección administrativa. Si tenemos en cuenta que nuestra investigación demuestra que la mayor parte de los contenidos de los Programas de Formación Inicial analizados se refieren a la gestión de los centros, podemos pensar que los directores y directoras españoles que se forman con estos nuevos programas podrán mejorar sus puntuaciones en dirección administrativa. Sin embargo, ¿Qué ocurre con la dirección pedagógica?. Recordemos que el artículo 132 de la LOE (2006) atribuye como nueva competencia a la dirección escolar el ejercicio del liderazgo pedagógico de su centros, y sólo cuatro Comunidades Autónomas, según la normativa, trabajan este contenido de manera explícita. Al respecto señalan Bolívar y González Vázquez (2010) que si los modelos de cambio planificados en nuestro país desde fuera de los centros, como muestra el fracaso de las reformas, no pueden provocar la mejora de los mismos, habrá que confiar en la capacidad interna de cambio, tanto de los centros como organizaciones, como de los individuos y grupos.

Cuevas y otros (2008) en una investigación sobre el liderazgo de los directivos de Ceuta, señalan que los directores y directoras investigados alcanzan la mayor valoración de su liderazgo en relación con los resultados del centro, tal vez, como apuntan los autores, por los

bajos resultados del alumnado ceutí. Es necesario pues, formar para el ejercicio del liderazgo pedagógico, ya que, como señalaba Gairín en 1995, la formación de directivos deberá considerar, entre otros factores, el conjunto de tareas que realizan estos profesionales y los problemas con que se enfrentan, y la dirección escolar en España se enfrenta a resultados escolares muy pobres, según evaluaciones nacionales e internacionales.

Respecto a la mejora de la enseñanza y el aprendizaje dentro de las escuelas, como reflejo del liderazgo pedagógico, identifican Pont, Nusche y Moorman (2008) cuatro ámbitos principales de responsabilidad de la dirección escolar, como funciones clave: apoyo y desarrollo de la calidad del profesor, definición de objetivos y progreso apreciable, gestión estratégica de recursos, y colaboración con agentes externos. Parece por tanto que a la mayor parte de las Comunidades Autónomas españolas les queda pendiente formar a los nuevos directores y directoras en cuestiones relacionadas con la calidad y formación del profesorado partiendo de las necesidades reales de cada centro, análisis del currículum y elaboración de proyectos contextualizados, así como en la comunicación y relación de los centros con la comunidad en la que están inmersos.

En este último punto, parece que en nueve Comunidades Autónomas se trabaja la dinamización de los centros, la participación y la comunicación, cuestiones que a su vez son el germen del liderazgo distribuido, liderazgo que parece necesario en la cambiante realidad de la escuela. Como señala Blase (2002), para conseguir el cambio hacen falta conocimientos sobre las micropolíticas, así como una serie de habilidades y destrezas relacionadas con el liderazgo facilitador, la influencia interpersonal, el desarrollo y la dinámica de grupos, además de dominar los procesos colaborativos y consensuados frente a los conflictivos y adversarios; "ha de asumirse cómo las vías prácticas para la resolución de conflictos deben enfocarse desde un modelo de abordaje positivo y desde una perspectiva de pedagogía cooperativa", también decía Pareja Fernández (2002). Es por tanto interesante, mantener y hacer extensiva a otras Comunidades la formación en la dinamización de los centros, participación, trabajo en equipo, negociación y comunicación si queremos conseguir centros autónomos, capaces de mejorar. Sin embargo, hemos de tener presente que sólo se forma el director, ¿Qué ocurre con la formación de las jefaturas de estudios y secretarías?. Desde la investigación (Antúnez, 2000, Escamilla, 2006) se recomienda formar a todo el equipo directivo, y así lo vemos necesario.

Respecto a los contenidos, señalaremos también que es importante que la formación de los directores y directoras dé respuesta a sus situaciones personales y profesionales (Teixidó, 2011), de tal forma que se permita su implicación a través de la selección de algunos de los contenidos.

Los datos de nuestra investigación demuestran que el tiempo que se dedica a la preparación de los directores y directoras en el momento de su inmersión en la dirección escolar es considerablemente diferente de unas Comunidades a otras, hecho éste que, dada la importancia de la dirección en la mejora de los centros educativos, debe influir en los procesos y resultados de los centros. Por otra parte, Gairín (2003) o Teixidó (2011) señalan que no parece posible que pueda conseguirse una formación completa de los nuevos directivos a través de cursos intensivos, o de una única modalidad formativa, por lo que parece necesario incorporar a los Programas de Formación combinaciones de modalidades formativas, capaces de dar respuesta a las necesidades personales, profesionales y situacionales de cada director o directora. En esta mezcla, la modalidad de tutela es imprescindible como modalidad formativa enriquecedora a su vez del tutorado o tutorada, del tutor o tutora y también de los centros educativos (Grisaleña y Campo, 2007). También a

nivel internacional se concede gran importancia a la experiencia de directores y directoras expertos, para el aprendizaje de las personas que se incorporan a la dirección escolar (Pont, 2008).

La evaluación del periodo de formación presenta grandes diferencias de una Comunidades a otras. Biain y Fernández (2007) ya señalaban que en la mayor parte de las Comunidades esta evaluación se presentaba de manera general; en la actualidad en algunas Comunidades se ha señalado la asistencia como único mecanismo de control, mientras en otras se ha avanzado hacia la reelaboración del proyecto de dirección incorporando la impronta de la formación. Parece necesario completar una buena formación con una buena evaluación de la misma, para lo que consideramos acertado incorporar al proyecto de dirección ideas nuevas surgidas de dicha formación, así como conocer la puesta en marcha de lo aprendido. Como propone Antúnez (2009) en este punto sería interesante la colaboración de la inspección educativa.

Por último destacar que la formación inicial en el momento de acceso al cargo debe ser sólo una etapa en la preparación de directores y directoras; queda aún pendiente en nuestro país el desarrollo de la formación a lo largo de la carrera profesional. Sobre este punto Pont (2008) señala que desde la década de los noventa del siglo XX se ha iniciado o reforzado la formación y desarrollo de los directores y directoras escolares de los países de la OCDE, tanto como preparación para ocupar el cargo, como para desarrollar más las capacidades de los directores y directoras en activo. España no puede permanecer al margen de la necesidad de avanzar en el desarrollo de la dirección escolar.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. (1991). El panorama europeo. *Cuadernos de Pedagogía*, 189, 16-19.
- Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. Barcelona: ICE- Horsori.
- Antúnez, S. (2009). La inspección educativa y la evaluación de la formación permanente de los profesionales de la educación. *Avances en Supervisión Educativa*, 10. Disponible en: http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=324&Itemid=63
- Biain, C. y Fernández, A. (2007). Aproximación a la formación inicial. *Organización y Gestión Educativa*, 15 (3), 15-18.
- Blase, J. (2002). Las micropolíticas del cambio educativo. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1-2), 1-15. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART2.pdf>.
- Bolam, R., Dunning, G. y Karstanje, P (2000). *New Head in the New Europe*. Manchen: Waxmann.
- Bolívar, A y González Vázquez, J. G. (2010): Liderazgo pedagógico una dirección para el aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa* 18 (1), 14.
- Cuevas, M. y otros (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 12 (2), 1-20. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev122COL3.pdf>
- Egido, I. (1998). *Directores escolares en Europa. Francia, Reino Unido y España*. Madrid: Escuela española.

- Escamilla, S. (2006). *El Director escolar: necesidades de formación para un desempeño profesional*. Tesis doctoral. <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0412107-125929/> [Consulta 15/08/2010].
- Eurydice (2009). *Key Data on Education in Europe 2009*. Bélgica: European Commission.
- Fernández Serrat, M. (2002). Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo y cómo. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 6 (1-2). Disponible en www.ugr.es/~recfpro/rev61COL6.pdf
- Gairín, J. (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, CIDE
- Gairín, J. (2003). La formación de directivos: ¿Una encrucijada con solución?. *Organización y Gestión Educativa*, 11 (2), 22-27.
- Gómez Delgado, A. M. (2010). *La formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía*. Huelva: Universidad de Huelva. Disponible en: <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/4074>
- Grisaleña, J. y Campo, A. (2007). El mentoring como estrategia de aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa*, 15 (3), Dossier de herramientas, I-VIII.
- Immegart, G. (1988). Selección y formación de directores. En R. Pascual (Coord). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Congreso Mundial País Vasco*. Madrid: Narcea.
- Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de *Calidad de la Educación* (BOE nº 307 24/12/2002).
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de *Educación* (BOE nº 106 04/05/2006).
- Marzano, R. J., Waters, T., and McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- OCDE (2009). *Informe TALIS. La creación de entornos eficaces de enseñanza y aprendizaje. Síntesis de los primeros resultados*. Disponible en www.oecd.org/dataoecd/3/35/43057468.pdf.
- Pareja, J. A. (2007). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar. Los vértices de un triángulo equilátero. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*, 11, 3. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>
- Pelletier, G. (2003). *Formar a los dirigentes de la educación. Aprendizaje en la acción* (2ª ed.). Madrid: La Muralla.
- Pont, B. (2008). Los directores de escuela deben centrarse en la mejora de los resultados escolares. En J. Gairín y S. Antúnez (Coords.) *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad* (pp. 50-81). Bilbao: Wolters Kluwer España.
- Pont, B., D. Nusche y H. Moorman (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OCDE.
- Robinson, V. (2007). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. *ACEL Monograph Series*, 41. Winmalee, NSW: Australian Council for Educational Leaders.
- Sáenz, O., Debón, S. (2000). El acceso a la dirección escolar en España. *Bordón*, 52 (1), 107-121.
- Teixidó (2011). Lapiceros: un modelo de formación de directivos escolares. *Organización y Gestión Educativa*, 19 (2), 20-24.
- UNESCO (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana.

Anexo 1. Normativas reguladoras del proceso de selección y formación inicial de directores y directoras, curso 2008/2009 y 2009/2010

ANDALUCÍA

Orden de 20/06/2007 por la que se regula el proceso de formación inicial de los directores y las directoras de los centros docentes públicos dependientes de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía (Boja nº 140, 17/07/2007).

Resolución de 14/11/2008, de la D. G. de Profesorado y Gestión de Recursos Humanos, por la que se convoca concurso de méritos en el procedimiento de selección de directores y directoras de centros docentes públicos, a excepción de los universitarios, durante 2009 (BOJA nº 230, 1/12/2008) y Resolución de 19/11/2009 (BOJA nº 234, 1/12/2009).

ARAGÓN

Orden 30/01/2009, de la Consejera de Educación, Cultura y Deporte, por la que se aprueban las bases y se convoca concurso de méritos entre los funcionarios de carrera docentes para la selección de directores de los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón (BOA nº 30, 13/02/2009) y Orden 13/01/2010 (BOA 28/01/2010).

Resolución 7/04/2009, de la D. G. de F. P. y Educación Permanente, por la que se establecen las bases del programa de formación inicial para los aspirantes seleccionados en el concurso de méritos para el desempeño de la función directiva de los centros públicos no universitarios de la comunidad autónoma de Aragón, y por la que se convoca a los directores actualmente en ejercicio para que participen voluntariamente en el curso teórico.

ASTURIAS

Resolución 26/03/2009, de la Consejería de Educación y Ciencia, por la que se aprueban las bases y se convoca concurso de méritos entre los funcionarios de carrera docentes para la selección de directores de los centros públicos de la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias (BOPA nº 85, 14/04/2009) y Resolución 12/02/2010 (BOPA nº 48, 27/02/2010).

BALEARES

Orden de la Consejería de Educación y Cultura 31/03/2008, por la que se aprueban las bases para la selección, nombramiento y cese de los órganos de gobierno de los centros públicos (BOIB nº 45, 3/04/2008) y Orden de 18 de febrero de 2010 (BOIB nº 30, 23/02/2010).

Resolución de la Consejera de Educación y Cultura de 23/02/2009 por la que se convoca el proceso de selección de directores de centros públicos (BOIB nº 30, 26/02/2009) y Resolución 30/03/2009 por la que se modifica la anterior (BOIB nº 49, 4/04/2009).

CANARIAS

Orden 26/01/2009, que convoca concurso de méritos entre los funcionarios de carrera docentes para la selección de directores o directoras de centros públicos de enseñanza no universitaria, curso escolar 2009/2010 de la C. A. de Canarias (BOC nº 25, 6/02/2009).

Resolución de 19/10/2009, por la que se regula el desarrollo del programa de formación inicial de los aspirantes seleccionados para desempeñar la función de dirección en centros públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC nº 240, 9/12/2009).

Resolución de 28/12/2009, por la que se convoca procedimiento para la selección de directores o directoras de los centros públicos de enseñanzas no universitarias, de la Comunidad Autónoma de Canarias, para el curso 2010/2011 (BOC nº 5, 11/01/2010).

CANTABRIA

Decreto 5/2008, 10/01, por el que se regula el procedimiento para la selección, nombramiento, evaluación y cese del director en los centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Cantabria (BOCA 21/01/2008)

Orden EDU/7/2009, 4/02, por la que se convoca concurso de méritos entre funcionarios docentes de carrera para la provisión de puestos de Director en los centros docentes públicos que imparten enseñanzas no universitarias en la Comunidad Autónoma de Cantabria (BOCA 11/02/2009) y Orden EDU/11/2010, de 11 de febrero (BOC nº 36, 23/02/2010).

Resolución 3/08/2009, por la que se dictan instrucciones relativas al período de prácticas de los aspirantes seleccionados para la provisión de puestos de directores en los centros docentes públicos (BOCA 156, 14/08/2009).

CASTILLA LA MANCHA

Orden 13/04/2007 de la Consejería de Educación y Ciencia por la que se desarrollan los procedimientos de selección, renovación y nombramiento de directores y directoras de los centros docentes públicos de Castilla La Mancha (DOCM nº 84, 23/04/2007)

Resolución 20/01/2009 de la Viceconsejería de Educación por la que se convoca concurso de méritos para la selección y nombramiento de directores y directoras de los centros docentes públicos no universitarios de Castilla La Mancha (DOCM nº 19, 29/01/2009), Corrección de errores en DOCM nº 21, 2/02/2009 y Resolución 21/01/2010 (DOCM nº 20, 1/02/2010).

Resolución 21/05/2009, de la Viceconsejería de Educación, por la que se convoca el curso de formación inicial y se regula la parte práctica del programa de formación para el profesorado seleccionado para ejercer la dirección en los centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha (DOCM nº 102, 29/05/2009).

CASTILLA LEÓN

Orden EDU/807/2009, 7 de abril, convoca concurso de méritos para la selección y nombramiento en 2009 de directores de centros docentes públicos de enseñanzas no universitarias de la Comunidad de Castilla y León (BOC y L nº 70, 15/04/2009) y Orden EDU/426/2010, 31 de marzo (BOCYL nº 69, 13/04/2010).

CATALUÑA

Decreto 56/2007, de 13 de marzo, por el que se regula la selección del director o de la directora y el nombramiento y el cese de los órganos unipersonales de gobierno y de coordinación de los centros docentes públicos (DOGC nº 4842, 15/03/2007).

Resolución EDU/82/2009, 20 de enero, por la que se convoca concurso de méritos para seleccionar al director o directora de diversos centros docentes públicos dependientes del departamento de Educación (DOGC nº 5308, 30/01/2009) y Resolución EDU/3773/2009, 29 de diciembre (DOGC nº 5546, 15/01/2010).

EXTREMADURA

Orden 14/04/2009 por la que se convoca el procedimiento de selección y nombramiento de directores de los centros públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Extremadura (DOE nº 75, 21/04/2009) y Orden 10/03/2010 (DOE nº 55, 23/03/2010).

GALICIA

Orden 5/05/2009 que convoca concurso de méritos para la selección y nombramiento de la dirección de los centros docentes públicos que imparten las enseñanzas reguladas en la LOE (DOG nº 88, 7/05/2009) y Orden 15/02/2010 (DOG nº 37, 24,02/2010).

LA RIOJA

Orden 43/2007, 18/12, por la que se regula el procedimiento de selección, renovación y nombramiento de los directores de los centros públicos no universitarios en el ámbito de gestión de la Administración educativa del Gobierno de La Rioja (BOR nº 170, 25/12/2007) y Corrección de errores en BOR nº 41 22/01/2008).

Resolución de 28/10/2008, del Director General de Personal y Centros Docentes, por la que se convoca concurso de méritos para la selección y nombramiento de directores de los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de La Rioja (BOR nº 145, 10/11/2008) y Resolución 9/11/2009 (BOR nº 148, 27/11/2009).

MADRID

Resolución 7/05/2009, de la D. G.I de Recursos Humanos, que convoca procedimiento para la selección de Directores de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid (BOCM nº 116, 18/05) y Resolución 12/04/ 2010 (BOCM nº 93, 20/04/2010).

MURCIA

Orden 16/03/2007 de la Consejería de Educación y cultura por la que se establece el procedimiento para la prórroga de los nombramientos de directores, y se regula y convoca concurso de méritos para la selección y nombramiento de directores de centros docentes públicos en el ámbito de gestión de esta Comunidad Autónoma (BORM nº 80, 9/04/2007).

Orden 8/05/2009 que convoca Concurso de Méritos para la selección y nombramiento de Directores de Centros Docentes Públicos en el ámbito de gestión de esta Comunidad Autónoma (BORM nº 115, 21/05/2009) y Orden 30/04/2010 (BORM nº 108 13/05/2010)

NAVARRA

Resolución 67/2009, 23/02/, de la D. G. de Ordenación, Calidad e Innovación, por la que se aprueba la convocatoria que regula el concurso de méritos para la selección de director o directora de los centros públicos dependientes del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra (BON nº 29, 9/03/2009) y Resolución 548/2009, 1/12 (BON nº 8, 18/01/2010).

PAÍS VASCO

Orden de 5/02/2009, del Consejero de Educación, Universidades e Investigación, por la que se convoca concurso de méritos para la selección de los Directores o Directoras de los centros docentes no universitarios dependientes del Departamento de Educación, Universidades e Investigación en los que el cargo vaya a quedar vacante el 30 de junio de 2009 (BOPV nº 35, 19/02/2009) y Orden 27/11/2009 (BOPV nº 248, 28/12/2009).

COMUNIDAD VALENCIANA

Resolución 16/01/2009, del D. G. de Personal de la Consejería de Educación, por la que se convoca concurso de méritos para la selección de directores de centros docentes públicos de la Generalitat (DOCV 5938, 22/01/2009) y Resolución 4/03/2010 (DOCV 6222 9/03/2010).

Anexo 2 Propuestas formativas analizadas

Curso de Formación Inicial organizado por los CPR de Avilés y de Oviedo, disponible en: http://www.educastur.es/media/profesorado/formacion/2008_programa_formacion_inicial.pdf [Consulta 05/01/2010].

Curso de formación inicial organizado por la Consejería de Educación y Cultura de Baleares. Disponible en: http://cepinca.caib.es/images/stories/convocatories/Convo_dires_10_11.pdf [Consulta 10/11/2010]

Curso teórico de formación inicial de directores y directoras de centros educativos de Canarias. Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/educacion/WebDGOIE/> [Consulta 23/03/2010]

Programa de Formación Inicial de Castilla y León. Disponible en: http://csfp.centros.educa.jcyl.es/sitio/upload/v1_PROGRAMA_DE_FORMACION_INICIAL_PARA_DIRECTORES.pdf [Consulta 03/03/2010]

Programa de Formación inicial de Cataluña. Disponible en: <http://blocs.xtec.cat/pfed/2008/06/02/programa-de-formacio-inicial-per-a-lexercici-de-la-funcio-directiva/> [Consulta 12/01/2009]

Programa de formación inicial de directores y directoras de Extremadura para el curso 2009/2010, recibido por correo electrónico desde el CPR de Mérida: <http://cprmerida.juntaextremadura.net>

Curso de Formación inicial organizado por el CFR de La Coruña. Disponible en: <http://centros.edu.xunta.es/cfr/coruna/moodle/course/enrol.php?id=49> [Consulta 13/01/2009].

Curso para equipos directivos convocado por el CPR de Logroño durante el año 2009. Disponible en: <http://www.cprlogrono.org/> [Consulta 24/01/2010].

Curso convocado por el CRIF Las Acacias. Disponible en: http://www.educa2.madrid.org/c/document_library/get_file?p_l_id=396972&folderId=398580&name=DLFE-9102.pdf [Consulta 15/03/2010]

Programa del curso Formación inicial en competencias directivas organizado por el CPR de Murcia II. Disponible en: <http://teleformacion.carm.es./moodle/index.php> [Consulta 12/02/2010]

Curso formación inicial directores y directoras de Navarra curso 2009/2010. Disponible en: <http://hommer.pnte.cfnavarra.es/pf/actividades;jsessionid=DKMBNEAAGHGG?cmd=veractividad&idactividad=982&codigoapartado=intcal> [Consulta 3/01/2010].

Programa de Formación Inicial de directores y directoras organizado por la Dirección de Innovación Educativa y la Dirección de Centros Escolares del País Vasco, obtenido por correo electrónico.