

BORDÓN

Revista de Pedagogía



Volumen 70
Número, 1
2018

SOCIEDAD ESPAÑOLA DE PEDAGOGÍA

LA FORMACIÓN DE DIRECTORES ESCOLARES EN CATALUÑA. LECCIONES APRENDIDAS A CINCO AÑOS DEL DECRETO DE DIRECCIÓN

Principal's training in Catalonia. Lessons learnt to five years of the Decree of Direction

PATRICIA SILVA, ISABEL DEL-ARCO Y ÓSCAR FLORES ALARCIA
Universidad de Lleida

DOI: 10.13042/Bordon.2017.49427

Fecha de recepción: 07/04/2016 • Fecha de aceptación: 09/01/2017

Autora de contacto / Corresponding Author: Patricia Silva. E-mail: silva@pip.udl.cat

Fecha de publicación *online*: 21/04/2017

INTRODUCCIÓN. Las personas que ejercen o que desean ejercer la función directiva necesitan de una formación específica para llevarla a cabo. Es una actividad que requiere de un conjunto conocimientos, habilidades y actitudes que no se adquieren solo a través de la experiencia, sino que se necesitan procesos de formación y actualización especializados. La función directiva demanda cada vez más el desarrollo de competencias profesionales que respondan a los retos de la sociedad actual. Se valora que un directivo conozca y abarque mucho más sobre la organización y gestión de los centros escolares, pero también sobre la resolución de conflictos, la gestión de los recursos humanos o la gestión emocional. **MÉTODO.** Este artículo presenta los principales aprendizajes y experiencias derivados de un estudio evaluativo de los programas de formación de directivos escolares desarrolladas en Catalunya considerando el Decreto de Dirección 155/2010. **RESULTADOS.** De entre los resultados, identificamos la importancia de definir programas de formación que respondan a las funciones y responsabilidades de los directivos. Deben estar orientados hacia la mejora de las prácticas profesionales guiadas por unos determinados valores, de manera especialmente relevante: respeto, justicia y equidad. Las modalidades y estrategias formativas impulsadas por universidades e instituciones han permitido dar respuesta coherente a las tendencias actuales que promueve la política educativa. **DISCUSIÓN.** Coincidimos con Fullan (2015) cuando señala que el directivo ha de desarrollar habilidades para liderar el cambio y que se ha de comprometer en obtener resultados sostenibles en el tiempo. Con Cabero (2006) convergemos en que el uso de dispositivos telemáticos, recursos e instrumentos relacionados con el aprendizaje basado en *e-learning* y *b-learning* son, hoy en día, herramientas fundamentales en la formación.

Palabras clave: *Formación, Directores, Competencias profesionales, Desarrollo profesional, E-learning, B-learning.*

Introducción

En la actualidad, es un hecho que la calidad de la enseñanza depende de las prácticas directivas que se llevan a cabo en las instituciones educativas. Múltiples aportaciones académicas (desde las ya clásicas, Antúnez, 1991; Lorenzo, 2005, Wagner *et al.*, 2006), investigaciones específicas sobre directivos (Gairín, 1995; Bardisa, 1995; Armas y Zabalza, 1996; Teixidó, 1996; Fernández, 2002; Batanaz, 2005; Gorriz, 2010; Aramendi, Teixidó y Bernal, 2010; Blase y Kirby, 2013; Iranzo, Tierno y Barrios, 2014) y tesis doctorales (como las de Armas Castro, 1995; Moragas, 2010) indican continuamente que la función directiva constituye un elemento que puede ser cardinal y definitivo en el buen funcionamiento y en los procesos de mejora de las instituciones y sistemas escolares.

Los directores y directoras, en tanto que agentes promotores de innovación y cambio educativo, constituyen un colectivo profesional sobre el que merece la pena profundizar teniendo en cuenta su alto grado de impacto en la vida de las escuelas. Si quien dirige un centro escolar es un agente determinante, la formación de la que dispone o la que desarrolla resultará una variable central para su consecución. Teixidó (2007: 42) señala que el procedimiento de acceso a la dirección escolar es un determinante para lograrlo. Apunta que se ha pasado de la designación a cargo del Ministerio, a la elección por parte de la comunidad educativa y a la selección a cargo de una comisión designada.

En el caso de Cataluña, la formación previa al acceso se ha convertido en un requisito para acceder: "... los candidatos tendrán que estar en posesión de la certificación acreditativa de haber superado un curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva..." (Decret de Direcció 155/2010).

Para acceder, se valoran los méritos académicos, la competencia profesional y la experiencia en el ámbito de la gestión; se reconoce el

trabajo desarrollado en cargos directivos y en la docencia. La valoración del Proyecto de Dirección y la capacidad de liderazgo son también dos factores a tener en cuenta. Con estos referentes, la formación y actualización resultan cardinales a la hora de demostrar la competencia profesional en el ejercicio de cargos directivos.

Formación para ejercer la dirección

En Cataluña, la Ley de Educación (Llei d'Educació de Catalunya, 2009) estableció las bases para la profesionalización de la dirección que, posteriormente, ha sido desarrollada en los Decretos 102/2010 de Autonomía de Centros y 155/2010 y 29/2015, de la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo profesional docente. Uno de los elementos claves para dicha profesionalización es la formación. Acercar a expertos en temas de dirección y ofrecer formación innovadora y a la vez ajustada a las demandas y retos a los que se enfrentan las direcciones de los centros educativos del siglo XXI no es nada fácil.

Es bien sabido que en muchas ocasiones un directivo centra su trabajo más en aspectos administrativos que en temas pedagógicos. En un estudio realizado por el Education Week Research Center (2004) resalta que 3 de cada 10 directivos centra su trabajo en aspectos pedagógicos en comparación con 8,5 de cada 10 que lo dedican a la revisión de la infraestructura y seguridad de los edificios.

Este estudio no difiere del realizado por Murillo (2007) que evidencia que la mayor parte del tiempo los directivos lo dedican a tareas burocráticas 36,4%, seguido de un 20,1% que se centra en el liderazgo pedagógico, un 17,3% lo disponen al desarrollo profesional y un 16,1% a la atención a familias. Si nos centramos en el aspecto pedagógico, las evidencias disponibles proporcionan interesantes perspectivas sobre su creciente preocupación por los resultados

académicos (Leithwood *et al.*, 2004) Fernández Díaz *et al.* (2002) suscriben que mejorar los resultados, organizar las actividades académicas, superar las diferencias sociales y buscar el desarrollo óptimo de las personas deberían ser las prioridades de la dirección. El informe Mckensey publicado en 2007 (Mourshed, Chijioke, Barbe, 2007) apunta que el liderazgo educativo es esencial para el logro de mejoras en el centro escolar y subrayan que en los cargos directivos se requieren personas competentes, capaces de:

- Gestionar y dirigir equipos.
- Promover un liderazgo pedagógico.
- Planificar y controlar los ámbitos de gestión general de los centros educativos.
- Gestionar recursos.
- Desarrollar habilidades directivas.

Por su parte, Wagner, Kegan, Lahey, Lemons, Garnier, Helsing, Howell y Thurber (2006: 199) mencionan que en la actualidad el rol de los directivos debería tener un acercamiento a las aulas, salir del despacho y estar más cerca de los estudiantes y de los profesores, así como promover un liderazgo sostenible como también apuntan Hargreaves y Fink (2005). Bolívar (2010), por su parte, considera que el liderazgo es una característica no innata, por lo que es posible que toda persona pueda desarrollarlo, siempre y cuando cuente con los procesos formativos adecuados. La OCDE (2009) en la misma línea manifiesta que el liderazgo instruccional predomina como el paradigma actual.

La OCDE (2008) ha identificado cuatro ejes de actuación que pueden mejorar la función directiva: 1) redefinir las responsabilidades relacionadas con el liderazgo teniendo en cuenta los siguientes aspectos: el respaldo institucional, la evaluación y el desarrollo de la calidad; la dirección y la administración estratégica; la rendición de cuentas; la gestión de los recursos humanos y la colaboración con otros centros; 2) distribuir el liderazgo entre

los profesionales y el personal de servicios que trabaja en el centro; 3) el desarrollo de habilidades para promover un liderazgo eficaz a través de una formación específica que responda a sus funciones y responsabilidades, aspecto que puede lograrse potenciando la formación inicial y continua y organizando programas de inducción a la función; y 4) hacer del liderazgo escolar una actividad atractiva mediante una selección adecuada y el reconocimiento de la función.

En este contexto, los procesos de selección no deberían estar orientados en la búsqueda del personal idóneo para desarrollar tareas directivas sino centrarse en los procesos de capacitación y actualización. Hoy en día nadie duda que se necesita de una formación específica que permita llevar a cabo las funciones que tienen encomendadas las personas que ya ejercen la función directiva o que desean acceder a ella (Villa, Olalla, 2003; Vera, Mora, Lapeña, 2006; Aramendi, Teixidó y Bernal, 2010).

La formación a la que hoy se apunta es aquella que responda a las necesidades propias de contextos escolares específicos. La OCDE (2008) recomienda:

- Definir programas de formación que reconozcan las funciones y responsabilidades del liderazgo escolar.
- Crear programas de formación basados en un análisis de necesidades.
- Invertir esfuerzos para encontrar los candidatos adecuados para el liderazgo escolar.
- Organizar programas de inducción.
- Asegurar la formación continua.
- Certificar la coherencia entre los diferentes organismos que contribuyen a la formación.

Desde esta perspectiva, y a través de los auspicios de instituciones y grupos de investigación como la Universidad de Barcelona (Formación Docente e Innovación Pedagógica FODIP-UB/IL3), la

Universidad Autónoma de Barcelona (Equipo de Desarrollo Organizacional EDO-UAB), la Universidad de Lleida (Equipo de Desarrollo Organizacional- Lleida EDO-UdL) la Universidad de Girona (Grupo de Investigación en Organización de Centros GROC-UdG), el ICE de la Universidad Rovira y Virgili (ICE-URV) o la Universidad Ramón Llull (URLI) y la Escuela de Administración Pública de Cataluña por indicación del Departamento de Enseñanza (EAP-DE) o la Asociación de Directivos de la Educación Pública de Cataluña (AXIA), directores de centros escolares e interesados en la temática han participado en distintos programas formativos.

Es notorio el interés de las instituciones y universidades por ofrecer programas y acciones que contribuyan al desarrollo de competencias directivas. Algunos tienen más de 25 años y otros son más recientes. Por ejemplo, la Universidad de Barcelona tiene el Máster en Dirección que fue pionero en España y en Cataluña. Desde hace más de 25 años ha ofrecido de forma ininterrumpida formación para la dirección. Otros son más recientes como el Postgrado en Gestión y Dirección de Organizaciones Educativas de la Universidad de Lleida. Las personas que han participado en este estudio están vinculadas a los cursos ofrecidos por la Universidad de Barcelona, el Instituto de Formación Continua IL3 de la UB, la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad de Lleida.

La tabla 1 muestra algunos de los cursos que se ofrecen para las personas que están interesadas en formarse para ejercer cargos directivos.

Se observa que la formación suele ser presencial y semipresencial. Solo una de ellas ofrece la modalidad *e-learning*. Como producto final, todas menos una solicitan un producto final relacionado con la acción directiva o un proyecto de dirección acorde a la normativa (Decreto 29/2015). Solo la Asociación de Directores pide la descripción de una práctica de referencia o buena práctica. La mayoría hace una

defensa pública de su trabajo ante un tribunal designado para tal efecto.

El producto final que los estudiantes elaboran ha sido reconocido en otros estudios como el de Jáuregui, Vidales, Zubeldia y Eslava (2008: 459), como la prueba idónea para elegir a los aspirantes es el proyecto de dirección.

Siguiendo con las orientaciones del Decreto 155/2010, el artículo 27.1 menciona que se ha de encomendar a instituciones, públicas o privadas, de prestigio reconocido, o a las universidades, para diseñar maestrías y otros programas de formación en dirección y gestión de centros educativos públicos de acuerdo con los principios y prioridades del sistema educativo. Las propuestas analizadas tienen la finalidad de ofrecer una formación de carácter especializado y están orientadas al desarrollo profesional. Esperan preparar a las personas interesadas procedentes de diferentes formaciones de grado como profesionales capaces de promover innovaciones en instituciones educativas y personas más competentes en temas como el liderazgo o la gestión de conflictos.

También suscribe que tanto los conocimientos como el perfil competencial tienen que asegurar suficiencia en las competencias siguientes: a) gestionar y dirigir equipos humanos en el contexto educativo y contar con un liderazgo pedagógico; b) planificar, controlar los ámbitos curricular y de gestión general de los centros educativos; c) gestionar recursos económicos y de procedimientos de contratación; y d) tener habilidades directivas y de conducción de grupos humanos de carácter general.

Para saber si están presentes estas competencias en las instituciones formadoras de directivos se revisaron los programas de estudio para analizar con mayor detalle e identificamos algunas otras que no están contempladas:

- Integrar la comunidad educativa alrededor de una cultura y un clima de convivencia que favorezca la integración.

TABLA 1. Ejemplos de la oferta de formación de directivos escolares en Cataluña

Oferta formativa	Objetivos	Modalidad	Validación	Trabajo final
Máster Universitario en Dirección de Centros Educativos Universidad de Barcelona http://goo.gl/VckpGe	Adquirir y desarrollar las capacidades asociadas a la dirección, la gestión y la administración de instituciones educativas no universitarias	Presencial Sistema modular 60 ECTS	Validado y reconocido por el Departamento de Enseñanza	Trabajo Final de Máster
Máster en Dirección de Instituciones Educativas Universidad de Barcelona/ Instituto de formación continua (UB-IL3) http://goo.gl/JtpqvQ	Promover la adquisición de capacidades asociadas a la dirección, la gestión y la administración de instituciones educativas	Online Sistema modular 60 ECTS	Validado y reconocido por el Departamento de Enseñanza	Trabajo Final de Máster
Postgrado-Máster en Dirección de Centros para la Innovación Educativa Universidad Autónoma de Barcelona http://goo.gl/jBlBqO	Analizar críticamente y evaluar el marco normativo y las directrices administrativas y económicas que regulan el funcionamiento de las instituciones educativas. Utilizar eficazmente los procedimientos y las herramientas propias de la función directiva y del liderazgo en las organizaciones educativas	Semipresencial Sistema modular 60 ECTS	Validado y reconocido por el Departamento de Enseñanza	Proyecto de Acción Directiva Proyecto de Innovación
Postgrado en Gestión y Dirección de Organizaciones Educativas Universidad de Lleida http://goo.gl/q1cKNz	Desarrollar las capacidades profesionales claves del nuevo perfil de directivo que impulse la implicación de toda la comunidad educativa en un mismo proyecto de centro	Semipresencial Sistema modular 30 ECTS	Validado y reconocido por el Departamento de Enseñanza	Proyecto de Dirección
Postgrado en Dirección y Servicios Educativos Universidad de Girona http://goo.gl/wQGgJe	Describir y comprender la función directiva en los centros educativos. Reflexionar y establecer relaciones entre organización, dirección, gestión y liderazgo	Semipresencial Sistema modular 30 ECTS	Validado y reconocido por el Departamento de Enseñanza	Proyecto de Acción Directiva
Diploma de Especialización en Dirección y Gestión de Centros Educativos Universidad Rovira y Virgili http://goo.gl/fvW1up	Contar con una función directiva capacitada para ejercer las responsabilidades que otorga la nueva Ley de Educación de Cataluña y los decretos de autonomía y de dirección de centros educativos publicados al 2010	Presencial Sistema modular 300 h 30 ECTS	Validado y reconocido por el Departamento de Enseñanza	
Máster Universitario en Liderazgo de la Innovación Pedagógica y Dirección de Centros Educativos Universidad Ramón Llull http://goo.gl/YRjX0h	Desarrollar un marco conceptual sólido y avanzado alrededor de los procesos de innovación pedagógica al aula y en el marco de la organización escolar y educativa	Presencial Sistema modular Duración 1 año 60 ECTS		Proyecto de intervención y liderazgo educativo

TABLA 1. Ejemplos de la oferta de formación de directivos escolares en Cataluña (cont.)

Oferta formativa	Objetivos	Modalidad	Validación	Trabajo final
Curso de formación inicial en dirección de centros docentes públicos Departamento de Enseñanza -Escuela de Administración Pública http://goo.gl/8bpfej	Capacitar la dirección profesional de los centros en el liderazgo pedagógico y organizativo que posibilite la gestión autónoma de los centros, la asunción de responsabilidades y la rendición de cuentas	Semipresencial Sistema modular 155 h Duración 127 h presenciales i 28 h no presenciales	Ofrecido la Escuela de Administración Pública	Proyecto de Dirección
Curso de Experto universitario en liderazgo y dirección escolar Asociación de Directivos de la Educación Pública de Cataluña en convenio la Universidad Ramón Llull http://goo.gl/e1Q3si	Dotar a las personas participantes de herramientas que los permitan adquirir las competencias necesarias para el ejercicio profesional de la dirección de centro educativo	Semipresencial Modular Duración 375 horas 15 ETCS	Validado por el Departamento de Enseñanza	Trabajo basado en buenas prácticas que incorpore los aprendizajes del curso

Fuente: elaboración propia.

- Conocer las posibilidades y aplicaciones de las TIC al servicio de la gestión institucional.
- Liderar y gestionar recursos organizacionales que fomenten la inclusión y el éxito educativo de todos los alumnos.

Autores como Antúnez *et al.* (2009), García, Slater, López-Gorosave (2011), Gento (2011), Gairín (2013) y Del Arco (2014, 2015) nos ayudan a avanzar hacia la consideración de dos aspectos fundamentales, que exponemos a continuación, que ratifican lo expuesto hasta el momento.

La capacitación para directivos constituye una necesidad

La formación además de ser un requisito para acceder al cargo, se considera un derecho y un deber y, como consecuencia, una obligación que contraen las Administraciones educativas

para proporcionarla de manera pertinente y satisfactoria. Antúnez (2008: 125) en su estudio sobre identificación de necesidades de formación para directivos concluye que es un acierto saber qué necesitan para dar una respuesta adecuada. La identificación de necesidades de formación realizada por Soto *et al.* (2014: 162) es una evidencia más donde se reconoce que personas directoras, coordinadoras o jefes de estudios necesitan una formación que sustente sus actuaciones profesionales. Menciona que muchos de ellos reconocen la imposibilidad de asistir a cursos presenciales cada día y tienen la necesidad de cursar sus estudios en otro tipo de modalidades.

La naturaleza del trabajo directivo influye en las propuestas formativas

Un segundo aspecto es la necesidad de conocer y considerar la naturaleza del trabajo directivo y estimar adecuadamente en qué consiste para

poder diseñar los itinerarios formativos. Si el objetivo es capacitarlos, lo primero que habrá que hacer es conocer qué es lo que hacen día a día. La naturaleza de su trabajo en la actualidad difiere mucho de la descripción que los manuales clásicos hacían antaño de la función. Un escenario escolar en el que la dirección se asocia únicamente a la previsión, planificación, coordinación y supervisión, alejada de tareas más relacionadas con el sistema relacional, se presenta agradable pero se parece muy poco al escenario que tienen hoy en día los directivos en las escuelas.

Antúnez (2000) destaca que la acción de dirigir, además, de ser una tarea difícil, depende de las capacidades de quienes dirigen; de las características de las personas a las que se pretende dinamizar, del concepto que tienen de sí mismas, sus aspiraciones profesionales o su madurez; así como del contexto en el que tiene lugar la acción, de las condiciones, tipología de la escuela, situación económica y la política educativa.

Metodología

Se llevó a cabo una investigación evaluativa que utilizó soportes teóricos y metodológicos desde diferentes perspectivas, desde la ya clásica de Stufflebeam y Shinkfield (1987) hasta las más actuales de McMillan y Schumacher (2007) y Linet y Cox (2014). El propósito principal ha sido describir y analizar la oferta formativa para la dirección de centros a partir del Decreto de Dirección 155/2010 a través de un estudio evaluativo. Más concretamente, la exploración se centró en conocer qué propuestas de formación han emergido a partir de dicho Decreto, identificar aspectos comunes de las competencias directivas que se desarrollan.

Se analizaron los programas formativos de cuatro de las nueve instituciones más reconocidas en la formación de directivos. Para seleccionar los casos nos basamos en los años que llevan

formando directivos, la modalidad (presencial o distancia), los productos solicitados para acreditar el curso y que estuvieran reconocidos por el Departamento de Enseñanza de Cataluña para acceder a la dirección. Los cursos analizados fueron:

- Máster Universitario en Dirección de Centros Educativos (Universidad de Barcelona).
- Máster en Dirección de Instituciones Educativas. Instituto de Formación Continua (UB-IL3).
- Postgrado-Máster en Dirección de Centros para la Innovación Educativa. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Postgrado en Gestión y Dirección de Organizaciones Educativas. Universidad de Lleida.

En relación con las fuentes personales y documentales, se realizó un proceso sistemático de análisis de información orientado también a identificar aspectos positivos o susceptibles de mejora. Interesaba conocer la opinión de los coordinadores de las diferentes ofertas formativas y la opinión de los destinatarios. Se realizaron entrevistas con los cuatro coordinadores de los programas formativos (E-Coord.); se consultaron las publicaciones derivadas de los cursos de formación citados anteriormente (PCF); se revisaron las memorias anuales del curso elaboradas por los coordinadores (MAC); se consultaron las encuestas de satisfacción de los programas a los que tuvimos acceso (Enq). Para triangular esta información se llevaron a cabo tres grupos de discusión con estudiantes (GdD).

Los protocolos de entrevista y grupos de discusión incluyeron tres secciones. El primero fue para valorar si el curso al que asistieron atendía a las necesidades formativas de las personas destinatarias. La segunda se centró en el contexto de la formación recibida y el desarrollo de competencias profesionales. La tercera sección estuvo dirigida a las modalidades de formación y a las sugerencias de mejora.

El análisis de los datos cualitativos se realizó con la ayuda del software de análisis de datos cualitativos ATLAS-ti (Burgess, 1995; Weitzman y Miles, 1995) y utilizamos el método comparativo constante de Glasser y Strauss (1967) para identificar los núcleos de información.

Resultados y discusión

Tras haber aplicado la metodología descrita, los resultados se organizaron en cuatro núcleos de información.

Diseñar programas de formación a partir de las necesidades de las personas destinatarias

Coincidimos con Antúnez (2008) y la OCDE (2008) cuando manifiestan explícitamente que las personas que ejercen o desean ejercer cargos directivos expresan sus preocupaciones, carencias y aspiraciones a través de reuniones más o menos espontáneas y oficializadas, grupos de trabajo, seminarios, juntas de directores y, cada vez más, también a través de grupos de gestión de conocimiento colectivo o comunidades de práctica profesional. Las aportaciones de los participantes así lo expresaron.

Llevo 16 años trabajando en el mundo de la educación. Este es el primer año que ejerzo como directora del centro, si que había tenido otros cargos de coordinación y de dirección de proyectos de innovación dentro del instituto, el motivo de entrar en el máster era fundamentalmente para poder ejercer con una cierta dignidad la profesión que toca (GdD1-UB).

En el caso de la UdL el programa se realizó consultando con la Inspección educativa, cotejando las propuestas que otras universidades y la Escuela de Administración pública estaba desarrollando y preguntando a algunos directores en ejercicio. El programa se ha ido adaptando en las sucesivas ediciones según los resultados de las evaluaciones (E-Coord UdL).

Un aspecto que llama la atención es que los coordinadores coinciden en la necesidad de revisar sistemáticamente los contenidos. Los requerimientos que plantea la dirección de una escuela progresivamente más autónoma, tal y como la deseamos, requiere de apropiarse de los aprendizajes de contenidos que sean pertinentes. Los nuevos marcos que han establecido las normativas legales sobre dirección y autonomía ayudan a identificar perfiles profesionales bien diferentes a los de épocas no tan remotas. Los resultados coinciden con González *et al.* (2004) ya que expresan que no suelen servir criterios viejos de selección de contenidos para ayudar a aprender cómo trabajar en escenarios con nuevos roles y funciones adicionales.

Los contenidos, a través de los cuales, se espera desarrollar las competencias deseadas deben ser significativos y funcionales, vinculados directamente con situaciones profesionales cotidianas reales donde las actividades estén orientadas a conseguir la equidad, la convivencia o la justicia social (E-Coord UB).

Contenidos de corte procedimental como las habilidades sociales, la comunicación entre colegas, la vinculación con otros profesionales que día a día están en el centro y que no desarrollan funciones propias de la docencia o la administración son nodales para poder hacer frente a las necesidades del centro. Las relaciones entre la institución y la comunidad se han visto influidas por situaciones ajenas a todas las personas involucradas, la crisis, los recortes presupuestarios o las limitaciones en las ayudas a las escuelas y a las familias han ocasionado que los directivos centren sus esfuerzos en conseguir recursos. Sumado a lo anterior, los centros han entrado en procesos de evaluación institucional que se han convertido en un referente fundamental para diseñar los objetivos prioritarios del centro.

Yo valoro muy positivamente la buena progresión de los contenidos de cada uno de los itinerarios y el que hayan tenido en cuenta la realidad actual de los centros educativos (GdD-UB).

Encuentro muy interesante que los temas que trabajamos estén directamente relacionados con la realidad del centro educativo... además, compartir experiencia formativa entre profesores de secundaria y primaria e infantil te ayuda a conocer y tener un enfoque más amplio (EnqUdL).

Los contenidos de formación están mediados por aspectos como la planificación estratégica, la gestión emocional, la gestión de personal, la resolución de conflictos, entre otros, y los estudiantes de los programas formativos reconocen la importancia de adaptar los contenidos para atender esas necesidades.

... los contenidos comprenden los campos más habituales de acción a la hora de desempeñar la dirección, desde los aspectos legales hasta la gestión de las relaciones interpersonales. Una vez más, destaco la competencia referente a la iniciativa personal, la creatividad, la social, la búsqueda y tratamiento de la información... (GdD-UAB).

Los itinerarios temáticos me han ayudado a conocer muchos aspectos de la dirección y gestión de un centro educativo, desarrollando la capacidad comprensión y diversificación. Temas como motivación de logro, proyección y perspectivas de futuro, planificación, organización y gestión han sido muy útiles (GdD-UB).

Organizar la formación a través de módulos secuenciados

Gorritz (2010: 5) enuncia que en el caso de Cataluña, de los directivos en ejercicio, aproximadamente el 85% tienen más de 15 años de antigüedad; poco más o menos, el 54% superan los 50 años, y alrededor del 8% tienen menos de 40 años. Destaca que el 30% tienen experiencia en la dirección de más de 8 años y apunta que el incremento del número de directivos escolares en los últimos 8 cursos ha sido del 22,8% frente a un incremento de la plantilla docente del 40,8%. Aspecto que ratifica la importancia de dedicar un tiempo a la formación y sobre todo que responda a un itinerario eficaz.

Si me ha ayudado bastante, porque aunque todos los temas formaban un todo. Tratarlo por módulos e itinerarios, me ha hecho conocer que a cada aspecto que forma parte de nuestro trabajo se debe dedicar un tiempo... (GdD-UB-IL3).

Muy bien estructurado y organizado, tanto los contenidos como la temporización... ha sido un tiempo muy intenso pero también contenidos muy adecuados (EnqS- UdL).

En el caso de la Universidad de Lleida cada año se aplica un instrumento de evaluación para que las personas participantes valoren aspectos como la organización de los contenidos, la comunicación, el programa de estudios y los materiales. La tabla 2 es un ejemplo extraído de la memoria elaborada por la coordinadora.

Observamos cómo todos los aspectos se valoran como muy satisfactorios. Sin embargo, en una entrevista la coordinadora comentó que tiene la sensación de que, debido a tanta rotación en el cargo, siempre está empezando de nuevo. Es difícil plantear, recalca, itinerarios secuenciados que se puedan ofrecer una vez que las personas ya tienen experiencia.

Para presentar la propuesta hay que tener presente que tenemos un colectivo de unos 4.000 directivos escolares del Servicio de Educación de Cataluña, de los cuales un 60% son de centros públicos y esas personas requieren atención diferenciada. Hay mucha movilidad en los centros (E-Coord.- UdL).

Esta idea la ratifica el coordinador del curso en la UB:

Sería importante plantear la formación de la dirección como en tres momentos, antes de llegar a la dirección, durante el ejercicio en diferentes momentos y en el momento de dejar para hacer un traspaso y acompañamiento a las personas sucesoras (en caso de ser posible) (E-Coord.- UB-IL3).

TABLA 2. Evaluación curso 2014-2015. UdL

Ámbito de evaluación	Necesita mejorar	Correcto	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Presentación clara de la organización y contenidos del módulo	0%	3%	23%	74%
Puntualidad y cumplimiento de los horarios	0%	4%	6%	90%
La comunicación con los estudiantes es fluida y rápida	0%	0%	39%	61%
Hay una adecuada tutorización	5%	10%	20%	65%
El programa del módulo es adecuado y pertinente	0%	10%	25%	65%
La guía y los materiales son pertinentes y de ayuda	0%	5%	29%	66%
Los contenidos trabajados se han adaptado a las expectativas	1%	3%	25%	71%

Fuente. Memoria de actividades GEDIOE UdL.

Resulta, por lo tanto, difícil mantener una secuencia formativa al servicio permanente del colectivo de directores y directoras que considere los pasos que van del estudio de los temas de interés más generales y comunes a los más particulares y específicos; mantener una continuidad en la formación y atender las necesidades específicas, por ejemplo, las necesidades y los contenidos de formación no pueden ser del mismo nivel en el caso de personas nuevas en el cargo que en el de las más veteranas y expertas.

Incorporar directores e inspectores en ejercicio como formadores

Las personas que ejercen cargos directivos y que han participado como docentes-tutores son capaces de identificar problemáticas, compartirlas y reforzar los aprendizajes de los estudiantes a través de su propia experiencia. Fomentar el liderazgo, según Lorenzo (2005), y aprovechar la vinculación que tienen con el mundo laboral, de acuerdo con Gairín (2013) y del Arco (2015), ha sido un acierto. Se reconoce que la implicación y experiencia profesional de las personas formadoras contribuye en gran manera a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Los tutores que desempeñaron el papel del profesor/formador de las sesiones presenciales y virtuales se distinguieron por su gran profesionalismo. Todos ellos son especialistas en los contenidos trabajados. Creo que fue un acierto dotarse de un equipo de profesionales, cuidadosamente seleccionados que trabajan en la educación escolar porque tienen la credibilidad suficiente, para que pudiesen encargarse de las tareas de formación y garantizar el logro de los objetivos y el desarrollo de las competencias a la que nos referíamos en un principio (MemUAB- 2014).

El nivel de planificación de la sesión, la seguridad y el dominio de la materia por parte de los inspectores y la adecuación de la metodología de trabajo, interrelacionando teoría con la práctica ha sido muy importante en nuestra formación (EnqS-UdL).

Impulsar la formación utilizando el e-learning y b-learning

Un aspecto más que identificamos es la formación basada en el e-learning y b-learning. Esta modalidad formativa ha permitido una especialización complementaria que a menudo no

se puede obtener en los estudios presenciales. Observamos ámbitos competenciales amplios, como los que se muestran en la tabla 1, pero en algunos casos detectamos realizaciones profesionales que se integran a una determinada competencia. Derivado de la formación semipresencial y virtual observamos cómo la competencia relacionada con la aplicación de las TIC al servicio de la gestión institucional (Decreto 155/2010) se desarrolló utilizando la propia plataforma:

No había cursado nunca una formación online, me ha costado mucho pero al final he aprendido herramientas y sistemas de trabajo que utilizaré en mi escuela (Enq-UB).

Conocer elementos para el diseño, mantenimiento y evaluación de las herramientas utilizadas en el campus virtual (foros, chat, correo electrónico, videoconferencia, materiales complementarios) también ha sido de utilidad:

En mi experiencia laboral he podido además sacar mucho provecho del uso que estamos haciendo de las herramientas informáticas, sobre todo a nivel de comunicación interna. La comunicación múltiple, vía correo electrónico, ha facilitado una mayor conexión entre los miembros de nuestra organización, así como una más rápida gestión de los temas a tratar (Enq-UB).

Desarrollar competencias profesionales a través de cursos *o line* no es cosa fácil, los coordinadores señalaron que es necesario atender a los estudiantes de manera que se reflejen formas de trabajo que sean transmisibles a sus actuaciones como directivos.

... yo curso el online y, por ejemplo, a raíz de lo del máster soy coordinadora de informática y estoy formándome para crear un entorno Moodle para poder gestionar la información, porque la verdad es que por falta de tiempo el director a veces le quieres hacer una consulta y en ese momento no te puede atender o tiene otras cosas que hacer y tal

como está organizado este curso, te da muchas pautas para organizar tu tarea y tu faena y tu comunicación con las personas que trabajan contigo, lo he encontrado muy interesante (GdD2 UB-IL3).

Los resultados obtenidos tras esta investigación coinciden con Cabero (2006) y Gairín (2013), pues muestran cómo, a través del empleo de herramientas *online*, la formación puede ser algo innovador y puede ayudar en el desarrollo de competencias directivas, ratificando la realidad de conseguir eficiencia formativa tan requerida en los tiempos actuales.

Yo insisto que para la competencia de cara al ejercicio futuro de la dirección lo considero un instrumento muy bueno, es más, como jefe de departamento, que éramos doce hace varios años... Teníamos cuatro con jornada reducida, más cuatro que hacían de sustitutos, me acuerdo que acordamos que para gestionar más rápidamente el departamento y para ser eficaces y para ir rápido, enviaría por correo electrónico documentos previamente y se debatían luego en la reunión y así todo mundo tenía los documentos y se los podían leer antes (GdD-UB).

Conclusiones

Los resultados obtenidos tras esta evaluación muestran cómo, a través de las propuestas formativas diseñadas a partir del Decreto de Dirección, puede ayudarse a desarrollar competencias para la dirección de instituciones educativas.

Planificar la formación de directivos escolares de manera realista y consecuente con las políticas educativas en Cataluña y con los recursos disponibles ha sido un acierto desde el punto de vista de los estudiantes y los coordinadores. Teniendo en cuenta los resultados y valoraciones de los participantes, sería recomendable sostener estos propósitos y promover la continuidad y arraigo de estas propuestas formativas.

Partir del conocimiento y de la naturaleza del trabajo directivo ha permitido llevar a cabo propuestas pertinentes y significativas, orientadas, en una primera instancia, a destacar y valorar las fortalezas de las personas participantes. El diseño de contenidos *ad hoc* ha sido uno de los aspectos que más contribuyó a que la formación que ofrecen las instituciones analizadas haya sido bien valorada.

Desarrollar modalidades y estrategias formativas encaminadas a conseguir directivos reflexivos a través del diseño de proyectos de innovación o de dirección constituye también una respuesta coherente con las tendencias actuales que, en el marco del Decreto de Dirección, promueve la política educativa en Cataluña.

Se concluye que las distintas formas de acceder a la formación, presencialidad, semipresencialidad y virtualidad, pueden ser complementarias y pueden impartirse en distintos momentos. Todo dependerá del contexto en el que se desarrollen las acciones formativas para cubrir las necesidades de las personas destinatarias.

Los resultados han permitido proporcionar elementos de ayuda para establecer las bases del diseño, implementación y evaluación de la transferencia de un modelo de formación para las personas encargadas de tareas directivas. Queda un elemento que es fundamental para poder evaluar cualquier propuesta de formación: qué de lo que se aprende es aplicado en la actividad profesional.

Referencias bibliográficas

- Antúnez, S. (1991). *Anàlisi de les tasques dels directors i directores escolars de centres públics d'ensenyament primari de Catalunya*. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona: Departament de Didàctica i Organització Educativa.
- Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. Barcelona: ICE-Horsori.
- Antúnez, S. (2008). *Informe del Proyecto: Identificación de necesidades de directivos escolares en México*. Barcelona: AECE.
- Antúnez, S., Carnicero, P. y Silva, P. (2009). *Modelo Regional de Gestión Escolar en Centroamérica y República Dominicana. Análisis de la Situación y Propuestas para la Convergencia*. Costa Rica: AECE-CECC.
- Aramendi, P., Teixidó, J. y Bernal, J. L. (2010). El acceso a la dirección escolar en los centros públicos del País Vasco. *Revista Española de Pedagogía*, 24, 313-332.
- Armas Castro, M. (1995). *Evaluación de las necesidades formativas de los directores escolares en Galicia en el contexto de la Reforma Educativa*. Tesis doctoral. Santiago de Compostela. Universidad de Santiago.
- Armas Castro, M. y Zabalza, M. A. (1996). Evaluación de las funciones, tareas actitudes y necesidades formativas de los directivos escolares en el contexto de la Reforma Educativa. En *Actas II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes*. Bilbao ICE. Universidad de Deusto.
- Bardisa, T. (1995). *La dirección de centros públicos de enseñanza. Estudio de su representación social y estimación de necesidades*. Memoria de Investigación. Madrid: MEC.
- Batanaz, L. (2005). El acceso a la dirección escolar: problemas y propuestas. *Revista Española de Pedagogía*, 232, 443-471.
- Blase, J. y Kirby, P. (2013). *Estrategias para una dirección escolar eficaz: Cómo motivar, inspirar y liderar*. Madrid: Narcea.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33. Recuperado de: <http://goo.gl/V5luV6>
- Burgess, R. G. (1995). *An introduction to field research*. London: Routledge.
- Cabero, J. (2006). Bases pedagógicas del e-learning. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 3(1). Recuperado de: <http://goo.gl/SUnSJ>

- Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius. DOGC 5686 – 5.8 (2010).
- Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent. DOGC 5753 – 11.11 (2010).
- Decret 29/2015, de 3 de març, de modificació del Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent. DOGC 6824 -5.3.2015 (2015).
- Del-Arco, I. (2014). *Memoria GEDIOIE*. Lleida: UdL.
- Del-Arco, I. (2015). *Memoria GEDIOIE*. Lleida: UdL.
- Educational Week Research Center (2004). *Instructional leadership in Leading for learning*, 15(9). Recuperado de: <http://www.edweek.org/rc/>.
- Fernández Díaz, M., Álvarez-Fernández, M. y Herrero, E. (2002). *La Dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Síntesis.
- Fernández, M. (2002). Is there a way out? A critical analysis of participation, leadership and management in Spain school. *International Journal of Leadership in Education*, 5(4), 303-322.
- Fullan, M. (2014). *The principal. Three keys to maximizing impact*. USA: Jossey-Bass.
- Gairín, J. (1995). *Models organitzatius, models directius. Reflexions sobre la Autonomia i la direcció escolar*. Barcelona: Raima.
- Gairín, J. (2013). *Memoria Máster en Dirección de Centros para la innovación*. Bellaterra: UAB.
- Gairín, J. (ed.) (2015). *Las comunidades de práctica profesional: creación, desarrollo y evaluación*. Madrid: Wolters Kluwer.
- García, J., Slater, Ch. y López-Gorosave, G. (2011). El director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos. *REICE*, 9(3), 31-49.
- Gento, S. y Cortés, J. (2011). *Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo*. I Congreso Internacional RIAICES, 22-24 de febrero de 2011. Portugal: Universidade do Algarve Faro.
- Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- González, J., Mentado, T., Torres, G. y Antúnez, S. (2004). La formación de directivos a través del campus virtual. En J. López Yañez, M. Sánchez y P. Murillo (2004), *Actas octavo congreso interuniversitario de organización de instituciones educativas CIOIE*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Gorriç, M. (2010). *Lideratge dels centres educatius: una formació de qualitat*. Llicència retribuïda d'estudis, modalitat A. Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya. Resolució EDU/2413/2009, de 27 de juliol (DOGC núm. 5461 9/9/2009) Barcelona.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2005). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Iranzo, P., Tierno, J. y Barrios, R. (2014). Autoevaluación institucional y dirección de centros inclusivos. *Teoría de la educación. Revista Universitaria*, 26(2), 229-257.
- Jáuregui, P. A., Vidales, K. B., Zubeldia, J. R. O. y Eslava, J. C. S. (2008). El acceso a la dirección escolar en las comunidades autónomas: un estudio comparado. *Revista de Investigación Educativa*, 26(2), 445-461.
- Leithwood, K., Sammons, P., Anderson, S. y Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. The Wallace Foundation. Ontario: Center for Applied Research an Educational Improvement / Ontario Institute for School Leadership.
- Linet, A. y Cox, E. (2014). From Evaluation to Research. *International Journal of Research & Method in Education*, 37(2), 137-150.
- Llei d'Educació de Catalunya. DOGC 5422-56589 (2009).
- Lorenzo, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar. *Enseñanza*, 22, 193-211.
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo de las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 232, 367-389.
- McMillan, J. H. y Schumacher, S. (2007). *Investigación Educativa*. Madrid: Pearson Educación.

- Moragas, M. D. (2010). *Comunicación y motivación del directivo. Un modelo antropológico*. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Internacional de Cataluña.
- Mourshed, M., Chijioke, Ch. y Barbe, M. (2007). *How the world's most improved school systems keep getting better*. Inform Mckensy & Company. Recuperado de: <http://goo.gl/pN31z>
- Murillo, F. J. (coord.) (2007). *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- OCDE (2008). *Improving school leadership, Volume I. Practice and Policy*. París: OCDE.
- OCDE (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*. Recuperado de: <http://goo.gl/pygxyf>
- Silva, P. y Gairín, J. (2013). Iberoamerican training for directors of institutions of literacy and education for young people and adults. Reflections and experiences. In *7th International Technology, Education and Development Conference*. Valencia: International Association of Technology, Education and Development (IATED).
- Soto, C., Silva, P. y Gairín, J. (2014). Formación de directivos de centros escolares: condiciones que posibilitan la transferencia de la formación semipresencial. En B. Valreana y B. Santander (coords.), *Socializar conocimiento. Observando Chile desde la distancia*. Barcelona: Red Inche Ediciones.
- Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. (1987). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós/MEC.
- Teixidó, J. (1996). *Els factors interns de la direcció escolar*. Girona: Universitat de Girona.
- Teixidó, J. (2007). El acceso a la dirección de un centro educativo. *CEE Participación Educativa*, 5, 39-47.
- Vera, J. M., Mora, V. y Lapeña, A. (2006.) *Dirección y Gestión de Centros Docentes*. Barcelona: Graó.
- Villa, A. y Oalla, A. (2003). El procedimiento de acceso a la dirección. Reflexiones y propuestas para el debate. *Organización y gestión educativa*, 2(2), 4-15.
- Wagner, T., Kegan, R., Lahey, L., Lemons, R., Garnier, J., Helsing, D., Howell, A. y Thurber, H. (2006). *Change Leadership. A Practical Guide to Transforming Our School* San Francisco: Jossey-Bass.
- Weitzman, E. A. y Miles, M. B. (1995). *Computer programs for qualitative data analysis. A software sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Abstract

Principal's training in Catalonia. Lessons learnt to five years of the Decree of Direction

INTRODUCTION. School Heads who practice or want to practice leadership need a specific training. That is, they need to gain knowledge, skills and attitudes regularly working and updating them. The assessment of the training involves the application in the workplace of skills after they have participated in training processes of today's society. It is desired that a School Head knows and covers more about the organization and management of schools. But, also, it is about the conflict of resolutions, human resource management or emotional management. **METHOD.** This paper shows the main lessons and experiences that derive from an evaluative study of training programs for School Heads in Catalonia, taking the Decree 155/2010 as a start point. **RESULTS.** Our results highlight the importance of defining training programs that meet the needs of School Heads. The training of School Heads should be focused on improving their professional practices but always guided by certain high values that must be promoted openly. Democratic values, especially, respect, justice and equity should be present both in the content and the processes of the educational interactions between students and teaching staff. To develop modalities and training strategies aimed at Universities and Institutions has allowed achieving coherent response

to current trends, under the *Decree of School Heads, on Promoting Education Policy*. **DISCUSSION.** We agree with Fullan (2015) when he points that the School Head develops skills to lead the change and his involvement in obtaining sustainable results over time. We concur with Cabero (2006) on the conversion of telematic devices, resources and tools related to e-learning and b-learning. Nowadays, essential tools in the training.

Keywords: *Training, School Heads, Thinking skills, Professional Development, E-learning, B-learning.*

Résumé

La formation des directeurs scolaires à Catalogne. Leçons apprises cinq années après du Décret de Direction

INTRODUCTION. Les personnes qui exercent ou souhaitent d'exercer une fonction directrice ont besoin d'une formation spécifique. La fonction directrice exige d'un ensemble de connaissances, habilités et attitudes qui ne sont pas prises seulement à partir de l'expérience, mais qu'ils ont besoin de processus de formation spécialisés et de mis à jour. La fonction directrice demande de plus en plus le développement des compétences professionnelles capables de répondre aux défis de la société actuelle. Il est valorisé qu'un directeur connaisse et entoure beaucoup plus qu'auparavant, mais aussi qu'il sache résoudre des conflits, gérer les ressources humaines et des émotions. **METHOD.** Cet article présente les principaux apprentissages et les expériences dérivés d'un étude d'évaluation sur les programmes de formation des directeurs scolaires développées à Catalogne conformément au Décret des Directeurs 155/2010. **RÉSULTATS.** Parmi les résultats, il est possible d'identifier l'importance de concrétiser des programmes de formation qui répondent aux besoins et responsabilités des directeurs. Cette formation doit être aussi orientée vers l'amélioration de leurs activités professionnelles, étant guidés pour des valeurs spécifiques (spécialement le respect, la justice et l'équité). Les modalités et les stratégies formatives sous l'impulsion des universités et des institutions qui ont permis de garantir une réponse cohérente aux tendances promues par la politique éducative dans l'actualité. **DISCUSSION.** Nous sommes d'accord avec Fullan (2015) quand il signale que les directeurs doivent de développer les compétences pour inspirer le changement et aussi de s'engager pour obtenir des résultats durables dans le temps. Nous convenons, également, avec Cabero (2006) que l'usage de dispositifs télématiques, de ressources et des instruments relatives au e-learning et b-learning sont, aujourd'hui, des outils essentiels pour garantir une formation de qualité.

Mots-clés: *Formation, Directeurs, Compétences professionnelles, Développement professionnel, E-learning, B-learning.*

Perfil profesional de los autores

Patricia Silva (autora de contacto)

Profesora lectora de universidad del Departamento de Pedagogía i Psicología de la Facultad de Educación, Psicología y Trabajo Social de la Universidad de Lleida. Miembro de la Sociedad Española de Pedagogía (SEP). Integrante del Equipo de Desarrollo Organizacional (EDO-UdL), grupo de

investigación consolidado según resolución 2014SGR-176. Autora de textos científicos relacionados con la organización y dirección escolar y formadora en temas relacionados con la función directiva y la inspección escolar en España y varios países de Latinoamérica. Distinción Jaume Vicens Vives 2012 en la modalidad colectiva para el reconocimiento de la “Mejora en la Calidad Docente Universitaria”.

Correo electrónico de contacto: silva@pip.udl.cat

Dirección para la correspondencia: Departamento de Pedagogía i Psicología de la Facultad de Educación, Psicología y Trabajo Social de la Universidad de Lleida. Avda. l'Estudi General, 4. 25001 Lleida.

Isabel del-Arco Bravo

Profesora titular de Universidad del Departamento de Pedagogía i Psicología de la Facultad de Educación, Psicología y Trabajo Social de la Universidad de Lleida. Investigadora principal del Equipo de Desarrollo Organizacional (EDO-UdL), grupo de investigación consolidado según resolución 2014SGR-176. Autora de textos científicos relacionados con la organización y dirección educativa. Formadora en gestión y docencia universitaria en diferentes postgrados. Galardonada en 2011 y 2013 con el premio otorgado por el gobierno de la Generalidad de Cataluña, Jaume Vicens Vives a la “Calidad Docente Universitaria”. Experiencia en gestión universitaria como secretaria de departamento, directora de ICE y vicerrectora de docencia.

Correo electrónico de contacto: del.arco@pip.udl.cat

Óscar Flores Alarcia

Doctor en Psicopedagogía por la Universidad de Lleida. Licenciado en Psicopedagogía y diplomado en Magisterio, especialidad Educación Física. Coordinador del Área de Soporte a la Innovación Docente y *e-learning* de la Universidad de Lleida. Profesor asociado del Departamento de Pedagogía y Psicología de la Universidad de Lleida. Miembro del Equipo de Desarrollo Organizacional (EDO-UdL), grupo de investigación consolidado según resolución 2014SGR-176. Autor de textos científicos relacionados con los procesos formativos a través de la tecnología. Ha realizado diferentes estudios sobre elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje (la innovación docente, las competencias, la organización, la evaluación, etc.). Miembro del Comité Organizador y Ejecutivo del Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación (CIDUI).

Correo electrónico de contacto: oscar.flores@udl.cat