

# La Formación Inicial de los Maestros para la Coordinación, el Liderazgo y el Trabajo en Red con la Comunidad

## Initial Teacher Training on Coordination, Leadership and Networking with the Community

Pilar Iranzo-García  
Charo Barrios-Arós  
Marta Camarero-Figuerola  
Juana-María Tierno-García  
Sandra Gilabert-Medina

Universitat Rovira i Virgili, España

Las competencias de coordinación, liderazgo compartido y trabajo en red con la comunidad en la formación inicial de los maestros parecen necesarias porque la acción docente en las aulas se tiene que aliar con el liderazgo y la organización óptima del centro educativo. Estamos investigando, a partir de cuestionarios ad hoc, la construcción de estas competencias por parte de los estudiantes del Grado de Educación Infantil de la URV con la colaboración de profesorado y responsables académicos universitarios, y maestros y directores de escuelas donde hacen prácticas. Los resultados muestran que los maestros y directores perciben que, del conjunto de las funciones docentes, la coordinación es la más deficitaria aunque es la más importante, por encima del liderazgo y la relación con el entorno. Sobre la formación inicial de los estudiantes, los maestros y los directores valoran como mejorables las competencias en la resolución de conflictos, análisis de situaciones complejas, gestión del aula y, por último, relación con familias y entidades del entorno.

**Descriptores:** Liderazgo, Maestros, Competencias profesionales, Formación inicial de maestros.

Some competences like coordination, distributed leadership and networking with the community seem necessary for initial teacher training because the teaching action in classrooms must be allied with leadership and the optimal organization of schools. We are researching, from questionnaires ad hoc, the building of these competences by university students in the specialty of early childhood education at the URV, with the collaboration of lecturers and academic leaders of the university, and teachers and school principals where university students do their practicum stage. The results show that teachers and principals perceive that, from all the teaching functions, coordination is the less developed although it is the most important, above leadership and the relationship with the socioeducational environment. With regard to the initial training of teachers, in-service teachers and principals consider susceptible to improvement the following competences: conflict resolution, complex situation analysis, classroom management and, finally, relationships with families and entities in the educational context.

**Keywords:** Leadership, Teachers, Professional competences, Teacher education.

*Competencias de coordinación, liderazgo compartido y trabajo en red con la comunidad para el desarrollo de la profesión docente y la mejora escolar. Convocatoria ARMIF-AGAUR (REF. 2015 ARMIF 00041).*

## Introducción

El ejercicio de la profesión docente y el contínuum entre la formación inicial de los maestros, el ejercicio docente y su capacitación incide desde las políticas de formación en la mejora social (Iranzo, 2012). El concepto de 'Teachers agency' enfatiza la autopercepción del maestro como

un profesional capaz de comprometerse y desarrollar cambios intencionales que mejoren la educación. También vincula esa capacidad a una formación inicial con oportunidades de ser actores críticos (Biesta, Priestley y Robinson, 2015).

En cuanto a los retos de la formación inicial de maestros, asumimos la dificultad de desarrollar competencias docentes complejas, es decir, superar el triple hecho que: integrar las competencias declarativas con las estratégicas no es fácil fuera de contextos reales (Monereo y Pozo, 2005), que las metodologías docentes continúen siendo más asimilativas que promotoras de aprendizajes profundos (Marcelo et al., 2014) y que tanto la enseñanza como la evaluación de las competencias requieren escenarios particulares de interacción docentes-discentes y estructuras organizativas colaborativas (Cano, 2011; Tierno, Iranzo y Barrios, 2013).

A pesar de que los nuevos planes de estudio ya incorporan esta visión compleja de competencias específicas y transversales, éstas se estarían abordando de manera heterogénea y desigual, tal como se evidencia en el trabajo de Cano (2013). El estudio también revela que hay otras competencias que a pesar de considerarse muy importantes no se abordarían suficientemente en la formación de los maestros: compromiso ético, iniciativa, emprendeduría, liderazgo de proyectos y relación con el entorno.

Una visión holística de la formación inicial y continuada de los docentes, aconseja atender las competencias disciplinarias y las transversales como gestión del aula y de conflictos, responsabilidad, promoción de valores y de respeto, colaboración con las familias, trabajo colaborativo y liderazgo, entre otros (Perrenoud, 2007; AQU CATALUNYA, 2015).

## Método

En respuesta a lo planteado anteriormente, el proyecto que presentamos se estructura en dos fases. La primera pretende analizar:

- la importancia que se concede a las competencias relacionadas con la coordinación, liderazgo compartido y trabajo en red para el ejercicio docente
- cómo se están construyendo esas competencias por parte de los estudiantes de maestro en su formación inicial.

Se aplican unos cuestionarios *ad hoc* a profesores y responsables universitarios, maestros y directores de escuelas y estudiantes (egresados y en curso) para analizar cómo se abordan en los planes de estudio y cómo se enseñan y evalúan, y también cómo se conceptúan, desarrollan y evalúan en contextos prácticos escolares.

La segunda fase, y en función de los resultados de la primera pretende:

- diseñar, aplicar y validar mecanismos de mejora de las competencias de coordinación, liderazgo compartido y trabajo en red en las asignaturas del grado.
- diseñar un “Plan de acogida” para maestros noveles y de nuevo acceso al centro y estudiantes de prácticas que incida en estas competencias.

En este trabajo mostramos resultados parciales sobre las opiniones de maestros y directores de las escuelas participantes en el estudio.

## Resultados

En referencia a las competencias que estamos analizando, los cuestionarios administrados a maestros y directores, apuntan a la **coordinación** como competencia prioritaria en el ejercicio de las funciones docentes y la conceptúan como necesaria para establecer una línea metodológica común, a través, sobre todo de encuentros y reuniones que permitan llegar a acuerdos, así como trabajo en equipo para materializarlos.

La competencia de **liderazgo** quedaría en un segundo lugar y se entiende como el establecimiento de guías o referentes con iniciativa, apoyo y acompañamiento para el logro de objetivos comunes, por lo que parece lógico que señalen algunas características como comunicación asertiva, empatía y capacidad de resolución de conflictos. Se constata que el liderazgo es visto como una competencia desarrollada en las diferentes situaciones que afronta el docente (aula, proyectos, relación con las familias, gestión, entre otras), aunque se asocia especialmente a la figura del tutor.

La competencia de **colaborar con el entorno** se concibe como conocer las características sociales, económicas, culturales, etc. del entorno, así como tener proyectos conjuntos con servicios o entidades locales.

En las tres competencias se evidencia un desequilibrio entre la valoración que consideran debería tener (entre 8 y 10) y la que otorgan al estado actual en la profesión en general (entre 5 y 7), por lo que se trataría de competencias a mejorar.

Sobre la **formación inicial** consideran mejorables las competencias de los estudiantes en la resolución de conflictos, análisis de situaciones complejas, gestión del aula y relación con familias y entidades del entorno, y señalan adquiridas las de trabajo en equipo, iniciativa, responsabilidad, aprendizaje autónomo, participación en la cultura del centro e interacción con los alumnos.

El periodo de prácticas en las escuelas se percibe como oportunidad y factibilidad para desarrollar estas competencias junto a los docentes en todas las tareas profesionales.

## Discusión y conclusiones

Por una parte, la colaboración con las escuelas para incrementar la consecución de competencias docentes de liderazgo, coordinación y relación con el entorno se muestra como posible y, por tanto, como espacio disponible para la formación inicial de maestros. Por otra parte, los maestros y equipos directivos priorizan la coordinación al liderazgo compartido y la colaboración con el entorno para el buen funcionamiento de los centros, al tiempo que perciben como necesarias mejoras profesionales en todas ellas (Perrenoud, 2007).

## Referencias

- AQU CATALUNYA. (2015). *L'estudi d'ocupadors: Anàlisi qualitativa. L'opinió dels directors de centre sobre la formació dels mestres d'infantil i primària*. Barcelona: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya.
- Biesta, G., Priestley, M. y Robinson, S. (2015). The role of beliefs in teacher agency. *Theory and Practice*, 21(6), 624-640.
- Cano, E. (2011). *Buenas prácticas en la evaluación de competencias*. Barcelona: Laertes.

- Iranzo, P. (2012). *Asesoramiento pedagógico al profesorado*. Madrid: Síntesis.
- Marcelo, C. (2014). Las actividades de aprendizaje en la enseñanza universitaria: ¿Hacia un aprendizaje autónomo de los alumnos? *Revista de Educación*, 363, 334-359.
- Monereo, C. y Pozo, J. I. (Coords.) (2005). *La práctica del asesoramiento a examen*. Barcelona: Graó.
- Perrenoud, P. (2007). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar. Profesionalización y razón pedagógica*. Ciudad de México: Colofón.
- Tierno, J., Iranzo, P. y Barrios, C. (2013). El compromiso organizativo e institucional para enseñar y evaluar competencias en la universidad. *Revista de Educación*, 361, 1-18.