

**A105-0054-1**

## **Los directivos(as) escolares y su formación profesional**

Araceli Esparza Reyes

Instituto Universitario Anglo Español

[aracerdgo@hotmail.com](mailto:aracerdgo@hotmail.com)

Arturo Guzmán Arredondo

Doctor en educación internacional

[arguza\\_r@yahoo.com](mailto:arguza_r@yahoo.com)

### **Eje temático: Formación docente. Análisis del perfil de los docentes**

#### **Resumen**

*Diversos programas destacan las funciones de un(a) director(a), las obligaciones, habilidades y tareas que ha de poner en práctica cuando recién llega a fungir como directivo en un centro escolar. De esto hay mucho escrito, no así de las maneras en que ha de apropiarse de tales requerimientos. Incursionar en el ámbito de los directivos escolares implicó diseñar algunos puntos-guía que ayudaran a conducir la conversación con ellos. De inicio fue necesario establecer un ambiente apropiado para que fluyeran las palabras; una vez que fluyó la situación, fueron emergiendo las necesidades de formación profesional de los directivos, relacionadas en gran parte con situaciones específicas de cada centro escolar, con situaciones personales del director y con aquellos momentos de indecisión cuando se ha de emprender un proyecto innovador. En el estudio fueron tejiéndose las textualidades (lo dicho por los participantes) con la revisión de la literatura, con la interpretación y la relación establecida entre el contexto de los participantes y la entrevista a profundidad. Como resultado, se han expresado necesidades de formación profesional y se ha profundizado en ellas; sacándolas a flote a partir del restablecimiento del significado de las palabras, de las frases entre líneas.*

*Palabras clave: formación, directivo(a), necesidades.*

#### **Introducción**

En el campo de la capacitación del magisterio, como necesidad de formación de los profesores, existe una amplia trayectoria en México a partir del siglo XIX. En Diciembre de 1944 se expidió la ley que creaba el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, considerado como uno de los esfuerzos más vastos para preparar profesionalmente a los docentes en servicio, con quienes se mantuvo en estrecha comunicación a través de publicaciones útiles y con alto contenido temático (Solana, 1982), no así para los directivos.

La investigación cualitativa, que ha tenido verdadero empuje en las últimas décadas, ofrece posibilidades ilimitadas para los distintos ámbitos que presenta el desarrollo de niveles y modalidades educativas, sobre todo si se considera que los usuarios son personas formadas por personas, quienes acuden a cada centro educativo, en el nivel o modalidad que se mencione.

Anteriormente la tarea de los directores escolares distaba mucho de lo que hoy en día les corresponde realizar. Había maestros de grupo que admiraban y envidiaban el ascenso a director o directora técnica porque seguramente descansarían de la labor pesada que implica la profesión de la enseñanza al interior de los grupos de alumnos. Los profesionales recién ascendidos cumplían con su deber atendiendo a la normatividad y siendo congruentes con su figura de poder, al grado de resultar ser un terror para alumnado y personal de los planteles.

A través de los tiempos, nada ha quedado más obsoleto que un personaje de tal envergadura que se dedique a cumplir administrativa y normativamente. "Ya no hay más de eso", los tiempos actuales exigen que el director se dinamice y se convierta en animador y protagonista de sus centros escolares, que se humanice para rescatar las relaciones interpersonales perdidas, que sea gestor de aprendizaje para el alumnado y el personal docente, que aproveche en forma óptima los recursos y rinda cuentas del plantel que dirige a la comunidad donde se encuentra enclavado.

El director o la directora a menudo se muestra agobiado(a) por las múltiples ocupaciones y responsabilidades que le son adjudicadas, de entre todas destaca el manejo de grupos para el trabajo en

equipo. Así, surge una pregunta que orienta esta situación problemática: *¿Cuáles son las necesidades de formación profesional expresadas por los directores(as) de Educación Primaria?* Esta pregunta orienta la presente investigación. Como objetivo general se planteó: *Identificar las necesidades de formación profesional expresadas por los directores(as) de educación primaria.*

## **Método**

El enfoque cualitativo permite un acercamiento mayor a las profundidades personales que en muchas ocasiones son obviadas, rebasadas y hasta olvidadas al paso de múltiples y diversas reformas educativas que aterrizan en la implementación de programas y proyectos que tampoco recuperan las voces de los protagonistas educativos y les dejan desempeñar un papel secundario que se traduce en resultados educativos secundarios, con poco o nada que aportar a una sociedad cambiante y metamorfoseada por dinámicas externas de “progreso”. El proceso de la investigación cualitativa es en gran parte inductivo, con la generación de significados por parte del investigador a partir de los datos obtenidos en el campo (Creswell, 2003).

El seguimiento investigativo ha sido realizado mediante un método fenomenológico que ha evolucionado con Moustakas (1994), que va más allá de considerar solo la esencia, sino de entender la vida de cada persona en función de su relación con otros; aquí entra también la consideración de los valores, las creencias y las costumbres cotidianas que han sido vivenciadas por los participantes.

Al profundizar en la fenomenología, resulta interesante ir al origen de la palabra (del gr. Phainómenon, lo que aparece, y logos, tratado); por lo que corresponde al investigador, vale la pena comprender eso que aparece al ritmo de la indagación, dentro de un contexto. Se ha de entender a la fenomenología no como una corriente filosófica, sino como una “actitud que pretende aclarar las formas de existencia humana, partiendo del ser del hombre en el mundo” (Diccionario de las Ciencias de la Educación, 1995).

Dos han sido las técnicas utilizadas: la entrevista a profundidad y la observación; ambas estrategias apoyadas con diversos instrumentos como la guía de entrevista, los diarios de campo (del investigador y de la investigación propiamente dicha) y la grabadora. Mediante la observación se captan diferentes gesticulaciones, tonos de voz, ademanes, etc.; por su parte, la grabación capta los silencios, ruidos conceptuales, persistencia temática y el seguimiento de un guión previamente elaborado por el investigador para la entrevista; además, se da la posibilidad de poder vincularse con el participante cara a cara (Creswell, 2003).

Los participantes, a quienes se aplicaron tres entrevistas individuales, fueron 5 directoras y 4 directores de escuelas primarias. Excepto una escuela, todas son de organización completa; 6 de ellas de turno matutino y 3 vespertinas; 4 escuelas ubicadas en el centro de la Ciudad de Durango, 4 en colonias periféricas y una en un poblado cercano a la ciudad.

Los criterios de validez usados en el estudio, recuperados de Newman y Benz (1998), fueron: Neutralidad, triangulación, revisión con los participantes, materiales referenciales, relaciones estructurales, muestreo teórico y generalización.

## **Análisis de datos y discusión de resultados**

El tipo de análisis seguido es el categórico, definido así por llevar a cabo un proceso de situación sistemática de los datos en categorías (nombrando lo dicho) (Knobel & Lankshear, 2005). Las categorías van emergiendo antes, durante y después del trayecto, “leyendo una y otra vez lo dicho”.

La generalización naturalista fue manejada como teoría para describir las comprensiones que van emergiendo durante el estudio (Creswell, 2003), rescatando lo emergente de este tipo de investigación se interpretan los datos (incorporando una descripción del sujeto y del escenario) y se analizan; emitiendo un esbozo de conclusiones, estabilizando y desestabilizando hasta delinear más preguntas que posteriormente pueden ser contestadas (Wolcott, 1994, como se cita en Creswell, 2003).

La actividad es simultánea: obtención de datos, análisis de datos y redacción (Creswell, 2003). Iniciar la puesta en marcha de una entrevista a profundidad ha implicado “despojarse” de ciertos ropajes que pudieran inhibir la aportación auténtica de los participantes; por ello, el formato del diario de campo fue utilizado antes, durante y después de cada entrevista. Antes, para ir al interior y revisar inquietudes, descartar indisposición y cansancio para dialogar; durante, para no perder de vista gestos, ademanes y cambios de voz que apoyan o contradicen las palabras que se emiten, intentando también registrar en el diario lo que se observa mientras se dialoga; después, para destacar temas emergentes, anotar aquello

que se dialoga cuando ya no se graba –eso sucede cuando se ha logrado alcanzar un nivel de *rapport* aceptable–.

La manifestación expresa del directivo **se orienta** con gran peso a la atención de asuntos de carácter administrativo, de tareas propias del cargo, de **obligaciones de tipo laboral (concepto de primer orden)** y en este punto sale a colación Antúnez (2004), quien enfatiza la idea de que el directivo ha de **asumir el cargo (concepto de segundo orden)** tal cual, sin menoscabo de aquellas situaciones que produzcan insatisfacción; es asumir que ya no es profesor, ahora ha de obedecer a situaciones de diferente índole, situaciones que definitivamente se relacionan directamente con el **trabajo (categoría o concepto de tercer orden)** encomendado. Son tareas urgentes, limitantes de su iniciativa personal o necesidad interna, pero que consolidan su función ante quien ubique de afuera, o incluso de adentro, al centro escolar. Una categoría (concepto de tercer orden) detectada se refiere al **trabajo** directivo ejercido, por la insistencia en abordar la multitud de funciones.

De las textualidades, son rescatables conceptos de primer orden (tareas cotidianas de un directivo): **gestión de los materiales para los docentes, lograr la motivación para el trabajo, enfrentar la resistencia al cambio, lograr un trabajo efectivo con padres, promover el trabajo de equipo y lidiar con la resistencia para hacerlo, entre otras**. Son asuntos de la cotidianeidad del directivo que guían hacia un concepto de segundo orden: **necesidades de formación en liderazgo**. De forma natural se conecta con otra categoría: **formación**.

Es común observar la búsqueda de ejemplos positivos y negativos de otros directores(as) con los cuales les ha correspondido convivir en un momento determinado de su vida; dejando de lado, sea por falta de tiempo o interés, la posibilidad de entrar en diálogo reflexivo en conjunto con el colectivo; pues la idea de aprender sobre la marcha y seguir el ejemplo de otros para actuar sobre lo instituido, puede parecer menos conflictivo para la persona en comparación a lo que implica trabajar con lo instituyente (Nicastro, 1997): esto puede explicar el porqué una función descrita con anterioridad y que tiene que ver con fungir como promotor de cambios, de los papeles directivos definidos por Antúnez (2004), ha generado vacío. Hubo oportunidad de revisar a profundidad los pensares, sentires y decires de los directivos participantes en el estudio y se ha coincidido en suficientes asuntos con lo que ya autores interesados en la temática habían puntualizado; también ha podido mantenerse una vinculación evidente en la aportación sobre necesidades de formación directiva, necesidades que se hacen presentes con asuntos tan cotidianos como el desarrollo de las funciones a desempeñar, propias de un cargo directivo, los conflictos permanentes que aparecen y no se disipan fácilmente por lo emergente de aplicar conocimientos específicos (psicología, leyes, manejo de las relaciones humanas), la formación más permanente, la que proporciona habilidades y hace de la persona competente (el liderazgo anunciado por cientos de textos que dan por hecho su pertenencia) y la urgencia de mantener el equilibrio, de acceder a una formación directiva que envuelva de seguridad en un ambiente complejo, disipado y poco propicio para mantener cualquier estabilidad pretendida *desde arriba*.

## Conclusiones

La multitud de tareas a que ha de enfrentarse un directivo escolar tiene más que ver con la emergencia de la situación que se presenta, que con la oportunidad en que pudo haber planeado sus actividades. Se considera, en la sociología de las profesiones, que ser Director de Escuela es una de las cinco profesiones más estresantes en el mundo (Cuéllar, 2001).

El tema de los directivos escolares poco a poco ha ido tomando forma en México, la relevancia de su actuación en los centros escolares comienza a ser reconocida, dados los bajos resultados académicos; en un ambiente donde pareciera que se comienza a buscar culpables. Y la relación con la culpabilidad posiblemente procede de una sensación primero presidencialista –con este sistema la toma de decisiones se hace centralista con escasa participación y desvinculada de la práctica– y después corporativista –sistema que crea instituciones controladas rígidamente por autoridades mayores– (Cuéllar, 2001), pues en México ser responsable de un centro significa ser leal con los preceptos y proyectos del centro. Entonces un papel enviste de poder y el director por ende pasa a formar parte de un corporativo que defiende los intereses de sus autoridades inmediatas.

A continuación, aparece una serie de tesis, producto del análisis de datos cualitativos:

a) **Tesis 1.** El director y la directora de escuela primaria se encuentran saturados de actividades al interior de su centro escolar. Algunas de ellas muy resaltadas por su relación interna, obligada en la estructura directiva: lo relacionado con los asuntos administrativos de la oficina, propiamente dicha. En

momentos, hasta se sugiere recibir preparación en archivonomía; por otra parte, bien valdría la pena a nivel departamental reconsiderar los documentos que verdaderamente se requieren, para optimizar tiempo en asuntos que son de real envergadura, como los académicos.

b) **Tesis 2.** Los directivos de las escuelas primarias manifiestan interés por conocer más acerca de cuestiones psicológicas que están relacionadas con el trato y entendimiento de las personas que les rodean, incluyendo alumnos, docentes y padres de familia.

c) **Tesis 3.** A los directores se les dificulta el hecho de poder convencer a otros para realizar un trabajo determinado, así como la resistencia al cambio, como cuando hay que entrarle a un proyecto o programa determinado.

d) **Tesis 4.** El trabajo que se puede hacer con los padres de familia depende de las habilidades comunicativas y organizativas que tiene el director o directora.

e) **Tesis 5.** Es fundamental para un directivo poder desarrollar el trabajo en equipo al interior de la organización.

f) **Tesis 6.** Los directivos manifiestan no tener nunca un día igual, cuyos acontecimientos coincidan con los anteriores.

g) **Tesis 7.** Los directores o directoras encargadas de escuelas de organización incompleta manifiestan más interés por los asuntos académicos.

h) **Tesis 8.** Los directores o directoras encargados de los turnos vespertinos expresan un trabajo directivo más en colegiado; y en ello hay relación con el proceso de selección de directores vivenciado en España.

i) **Tesis 9.** El trabajo cotidiano de los directores, les impide pensar en forma sobre algún tipo de formación que pueda mejorarles su actividad; y por consecuencia, surgen múltiples y diversas ideas acerca de lo que significa prepararse como directivo.

j) **Tesis 10.** Los directivos manifiestan como eje fundamental de los buenos resultados directivos, el hecho de hacer un manejo adecuado de las relaciones humanas.

k) **Tesis 11.** A los directores les provoca una sensación de bienestar el hecho de poder tener acceso al conocimiento de leyes aplicables en el centro escolar.

l) **Tesis 12.** Al paso del tiempo, en la medida en que se presentan dificultades, el directivo aplica formas y estrategias vistas en otros directivos o en otros contextos.

m) **Tesis 13.** La mayoría de los directivos se pronuncian por hacer un verdadero trabajo colegiado al interior de la zona escolar, una especie de intercambio directivo para escuchar formas de resolver problemas e intentar acomodarlas a sus contextos.

n) **Tesis 14.** En el fondo del discurso, los directivos manejan características del ideal directivo.

o) **Tesis 15.** Las tareas y funciones directivas son similares a lo que dice Antúnez (2004) acerca de los papeles directivos; salvo que el directivo(a) no expresa mucho en relación con el papel evaluativo, gestor de recursos económicos y promotor del cambio.

## Referencias

Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: SEP.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (2<sup>nd</sup> Ed.). Thousand Oaks, California, USA.: Sage Publications.

Cuéllar, A. (2001). *La transición del milenio: Una práctica para la innovación y ruptura de prácticas directivas y docentes*. Querétaro, Querétaro: CEDESA (Centro de Desarrollo y Estudios Sociales y Administrativos).

Knobel, M. & Lankshear, C. (2005). *Maneras de ver: el análisis de datos en investigación cualitativa*. México: Centro Pedagógico de Durango AC.

Moustakas (1994). *Phenomenological research methods*. London: Sage

Newman I, Benz, C.R. (1998). Qualitative-Quantitative Research: A false Dichotomy. In *Qualitative-Quantitative Research Methodology. Exploring the Interactive Continuum* (pp. 1-26). USA Southern Illinois University Press. Trad. De Dr. Arturo Guzmán Arredondo.

Nicastro, S. (1997). *La historia institucional y el director en la escuela. Versiones y relatos*. Buenos Aires: Paidós.

Santillana (Ed). (1995) *Diccionario de las Ciencias de la Educación*. México: Gil editores

Solana, F. (1982). Historia de la educación pública en México. México: FCE