

## "ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS ESCOLARES EN MÉXICO: UNA EXPERIENCIA DE COOPERACIÓN INTERUNIVERSITARIA"

*Juan José González López.*

*Patricia Silva.*

*Paulino Carnicero*

*Serafín Antúnez.*

---

### 1. INTRODUCCIÓN:

La comunicación que se presenta a continuación, describe un estudio que actualmente se está llevando a cabo por parte de tres universidades (la UPN y UABC de México y la UB), sobre las necesidades de formación de los equipos directivos de las escuelas de Educación Primaria mexicanas.

El estudio se ha circunscrito al país latinoamericano puesto que si bien en él podemos encontrar una gran proliferación de programas de formación de directores, no se han llevado a cabo de forma habitual procesos de análisis sobre sus resultados o sobre la manera en que ésta debería realizarse para propiciar el logro de la calidad educativa.

Además, tampoco existen muchos antecedentes a nivel de investigación sobre las necesidades de formación del citado colectivo profesional, lo que hace del trabajo que aquí se presenta un elemento novedoso que ha sido apoyado por la AECI dentro del Programa PCI-Iberoamérica.

### 2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO:

1. Conocer y analizar las necesidades de formación de los directivos escolares en México.
2. Proporcionar elementos de ayuda para el diseño, implementación y evaluación de un modelo de formación para este colectivo profesional en México.
3. Identificar y proponer los principios que deberían orientar el modelo, las modalidades formativas más pertinentes, según cada situación y contexto, los criterios para tomar decisiones en relación con las estrategias metodológicas y para determinar la selección de los contenidos de formación.
4. Construir una propuesta de itinerario de formación para las personas de este colectivo profesional.

**3. MAPA O DIAGRAMA CAUSAL:**

<b>Qué se ha hecho</b>	<b>Dónde</b>	<b>Cómo</b>	<b>Por qué</b>	<b>Con quién</b>
Un análisis de necesidades de formación de los directores escolares en México.	México: México DF Ensenada (Baja California)	Mediante una investigación de carácter cualitativo	Necesidad sentida	Falta de antecedentes en el área de estudio, se ha llevado a cabo con la Universidad Pedagógica Nacional y la Universidad Autónoma de Baja California (México)

**4. EXPOSICIÓN DEL CONTENIDO BÁSICO:**

La presente comunicación describe el proceso de investigación que se está llevando a cabo durante el curso 2008-2009 en el marco del Programa de Cooperación Interuniversitaria e Investigación Científica entre España e Iberoamérica de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID) bajo el título "Análisis de necesidades de formación de los directivos escolares en México".

El estudio señalado, llevado a cabo por la Universidad Pedagógica Nacional (México), la Universidad Autónoma de Baja California (México) y la Universidad de Barcelona (España), nace de la necesidad de mejorar la formación de los equipos de gestión de las escuelas de nivel primario en la república mexicana, como elemento fundamental para la mejora de la calidad del servicio educativo que en ellas se presta.

Y es que, en la actualidad, es un hecho ampliamente aceptado que la calidad de la enseñanza depende, entre otros factores, de las prácticas gestoras que se desarrollan en el seno de las instituciones educativas. Múltiples investigaciones (Gairín, 1995; Antúnez, 1991, Bardisa, 1995, Armas, 1996), estudios de organismos internacionales (Plan de Mejora de la Calidad de la Educación en Centroamérica y la Rep. Dominicana, 2006), aportaciones académicas (Buckley, 1985; Blackburn y Moisan, 1988; Bredeson,1996) y también el peso de las evidencias, nos indican continuamente que la función directiva constituye un elemento sustantivo y determinante tanto por hacer posibles como por interferir en el buen funcionamiento y los procesos de mejora de las instituciones escolares.

A pesar de ello, la función directiva se encuentra con problemas de fondo para su óptimo desarrollo como pueden ser:

- La falta de tradición del trabajo en equipo;
- Las estructuras del centro educativo poco eficaces;
- La falta de preparación técnica en los líderes de coordinación;
- La falta manifiesta de recursos suficientes para motivar e incentivar a los grupos de trabajo.
- Etc.

Parece claro, por tanto, que para intentar mitigar los efectos perjudiciales de este tipo de situaciones para el desarrollo de la función al frente de los centros escolares como para el propio sistema educativo, se hace imprescindible disponer de una **formación específica para directivos** que resulte contextualizada y que incida en la carrera profesional. Los directores y directoras de las instituciones escolares, en tanto que agentes promotores de innovación y cambio educativo en el seno de la propia organización, constituyen un colectivo profesional sobre el que merece la pena incidir teniendo en cuenta el alto grado de impacto en los sistemas educativos.

El caso mexicano es paradigmático en ese sentido: el contexto en el que ha vivido la dirección escolar en dicho país ha sido de constante transformación en los últimos años ya que se ha producido un proceso de Reforma (*Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica ANMEB*, 1992) así como la aplicación de una nueva Ley General de Educación (1993). La disyuntiva que enfrentan los directores frente a los procesos de reforma en marcha es evidente. El director ha podido comprobar cómo se ha producido la escisión entre el desarrollo de sus funciones como líder pedagógico de la institución y la presión administrativo-burocrática a la que es sometido por parte de las Administraciones públicas, siendo las tareas más administrativas y burocráticas las que le consumen una mayor parte de su tiempo.

No obstante, a pesar de esa clara incidencia de las prácticas gestoras de las instituciones escolares en la calidad de los sistemas educativos, podemos observar cómo son escasos todavía los programas de capacitación específicos para el desempeño de tales funciones. Es más: en múltiples ocasiones, se suele promocionar al ejercicio de la dirección, casi exclusivamente, a personas que mostraron buenas prácticas docentes —o que simplemente acumularon experiencia—, asumiendo el erróneo supuesto de que es un mérito suficiente y un indicio fiable de futura competencia en el ejercicio de la función directiva, obviando en todo momento su capacitación para el desempeño de su función al frente de la organización.

Resulta muy frecuente, por ejemplo, el diseño de los programas de formación considerando a la función directiva como un ejercicio en el que priman las acciones burocráticas y administrativas sobre las de innovación curricular. También es habitual, encontrar programas de capacitación para personal directivo en los que suelen prevalecer aún los propósitos que enfatizan en el conocimiento de teorías o normativas escolares frecuentemente separadas de la acción práctica que comportará su trabajo cotidiano.

#### **4.1. Exposición de lo realizado:**

El estudio planteado se lleva a cabo a partir de una metodología de orientación cualitativa fundamentalmente. Concretamente, se trabaja desde una perspectiva fenomenológica cuyo eje central son las visiones, percepciones, valoraciones e interpretaciones de los directores y directoras de centros educativos de nivel no universitario que actualmente están en ejercicio en dos estados de México: México DF y Baja California.

Los procesos de obtención de información se han llevado a cabo mediante grupos de discusión, entrevistas en profundidad e informes de personas expertas. Los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos de investigación, son analizados con la ayuda de programas informáticos de análisis de datos cualitativos, estableciendo posteriormente categorías y metacategorías que permiten extraer conclusiones tratando de integrar los resultados de los análisis de las informaciones de los tres instrumentos reseñados, mediante un proceso de triangulación de fuentes y de los propios instrumentos.

#### **5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES:**

Teniendo en cuenta que el presente estudio se ha iniciado en los primeros meses de 2008 aún no podemos hablar de resultados definitivos ni de conclusiones de carácter global.

Aún así, podemos presentar ya algunas aportaciones emanadas de las opiniones vertidas por los especialistas mexicanos participantes en el estudio y que ofrecen una panorámica del momento actual que vive la función directiva y la formación para directores escolares en México.

En ese sentido, podemos decir que, de forma general, la formación de los directivos escolares de los centros escolares ha sido tradicionalmente, una actividad irregular, muy improvisada y frecuentemente incompleta. Ello ha ocasionado que en México no exista un modelo de formación para directivos escolares, por lo que es necesario, ayudar a iniciar procesos de análisis y evaluación, sistemáticos y rigurosos, de la función directiva ofreciendo posteriormente los resultados de la investigación a las autoridades correspondientes para que puedan efectuar una toma de decisiones fundamentada con relación no sólo a la formación del mencionado colectivo profesional, sino también a su entidad como agente indispensable para la consecución de una verdadera calidad educativa.

##### **5.1. Sobre la naturaleza de la función directiva y el acceso al cargo:**

Por todos es conocido que durante mucho tiempo se ha ignorado cuál era la naturaleza del trabajo que ejecutaba el directivo escolar. Actualmente se coincide en señalar (Antúnez, 1994; Gairín 1995) que las tareas que desarrollan los directivos escolares son de naturaleza diversa y variedad múltiple. Ello indica que los directivos escolares desarrollan una actividad intensa que se caracteriza por ejecutar un gran número de tareas, de

naturaleza variada y en períodos cortos de tiempo. Es decir, de una forma muy fragmentada y utilizando medios fundamentalmente verbales.

Los expertos consultados coinciden en este análisis y añaden, además, el componente motivacional como un elemento indispensable para el óptimo desarrollo de la función directiva:

“Contar con una mínima y fundamental identificación con la profesión; sentir aprecio, es decir, reconocimiento de la importancia social de este quehacer profesional, así como adhesión y valoración de las propias posibilidades para desempeñarse en este campo en un determinado contexto social, cultural e institucional”. (Exp. 1)

“En primer lugar, la capacidad o motivación por el servicio a los demás, que sólo los educadores con vocación pueden tener”. (Exp. 3)

Ello conlleva que no todo docente pueda desempeñar de forma óptima funciones de gestión en el marco del centro escolar, sino que resulta indispensable un alto índice de compromiso institucional y contar también con el apoyo de su equipo de trabajo.

Eso implica que el acceso al cargo de los directores/as escolares deba ser revisado, promoviendo procesos basados en las capacidades del candidato y no tanto en otras modalidades de acceso de carácter más administrativo:

“Que hace falta para transformar las escuelas, es necesario pensar en la transformación de los docentes, especialmente en la necesaria formación de cuadros directivos, que más allá de arribar al puesto de director escolar por la clásica vía de los puntos, lo haga a través de la preparación académica específica del cargo, la cual debe considerar al menos el siguiente perfil de egreso”. (Exp. 4)

“Atendiendo lo antes señalado, considero que las capacidades más necesarias para el ejercicio directivo están referidas al desarrollo de la *responsabilidad profesional* entendida como el núcleo básico de competencias que pueden permitirle responder de manera personal y comprometida ante los retos y tareas que la conducción de una institución educativa supone cotidianamente”. (Exp. 1).

“Otro aspecto fundamental, según nuestros propios hallazgos es que el director sea reconocido por su equipo de maestros como alguien que posee algún tipo de habilidad o don que favorece el aprovechamiento y logros de la escuela”. (Exp. 2)

### **5.1.2. Sobre la formación específica para el ejercicio de la función directiva:**

Los profesionales que desempeñan tareas directivas en la escuela, integran en su labor cotidiana la función investigadora como medio de desarrollo profesional e instrumento para mejorar la calidad de la institución donde trabaja. Ahora bien, de acuerdo a las opiniones de los especialistas consultados, también es necesario que los directores desarrollen procesos de reflexión a un nivel macro, desde el punto de vista del sistema educativo, en tanto en cuanto son parte activa de la “maquinaria” educativa pública y ello les permitiría asimilar la capacidad de influencia sobre la misma. El componente crítico-reflexivo, en ese sentido, aparece como fundamental:

“Considerar los espacios de formación de directivos como ámbitos propicios para una reflexión amplia sobre la problemática del sistema educativo y la escuela, de forma que sea posible situar el alcance que puede tener la formación de directivos y docentes en un reordenamiento de fondo de las prioridades en la manera de gestionar políticamente la educación pública. No esperar todo de la formación pero sí despuntar allí procesos capaces de influir en otros ámbitos de actuación del sistema”. (Exp. 1)

De la misma forma, parece necesario que la formación posea algunas características cruciales como son su vinculación con las prácticas cotidianas y la sistematización a la hora de ser ofrecida a los directores en ejercicio:

“Los temas de organización y gestión escolar, carecen de efectividad si se desligan del quehacer en las aulas”. (Exp. 6).

“La mayor parte de las capacitaciones, en sus modalidades de cursos, seminarios e incluso talleres tienen un corte más bien teórico o conceptual. La tendencia que se presenta en el desarrollo de propuestas, privilegia más el contenido conceptual que la identificación de los problemas de los destinatarios de la formación. (Exp.6).

“Algunas experiencias exitosas en este terreno (transformación estructural de instituciones) han dejado en claro la necesidad de vincular contenidos académicos con el desarrollo de competencias prácticas, lo cual implicar el desarrollo de proyectos específicos vinculados con la realidad escolar”. (Exp. 5)

“Con la formación profesional para el desempeño del puesto y también con las posibilidades de acceder a ofertas de actualización sistemáticas y pertinentes” (Exp. 2).

Además, aparece como un elemento importante el hecho de establecer redes que promuevan los procesos sinérgicos entre las personas que desempeñan la función directiva en los centros escolares:

“Así también impulsar la creación de redes de renovación pedagógica desde la base del sistema: escuelas, zonas escolares y regiones. Ofrecer apoyo a redes y grupos docentes comprometidos con la mejora en el funcionamiento de sus salones de clase y escuelas”. (Exp.1)

Todo ello condiciona, como veremos a continuación, la tipología de formación que perfilan los especialistas consultados.

### **5.1.3. Sobre los conocimientos y habilidades que debe poseer un director:**

Finalmente, en este apartado debemos señalar algunas de las orientaciones emanadas de las aportaciones de los especialistas participantes en el estudio con relación a los contenidos que debería poseer la formación para el desempeño de la función directiva. En ese sentido, debemos diferenciar los contenidos de carácter conceptual, entre los cuales destacarían:

- El conocimiento teórico educativo y de estrategias didácticas.
- El conocimiento de la legislación educativa.
- El conocimiento y manejo de la administración/gestión educativa.
- El conocimiento de las tecnologías de la información y la comunicación.

- Etc.

“La capacidad de poder orientar el trabajo pedagógico de los profesores de la escuela. Esto significa que debe poseer los elementos necesarios para dialogar con los profesores con respecto a las tareas cotidianas de enseñanza considerando el conocimiento del plan y programas de estudio, el desarrollo de estrategias didácticas, la generación de climas propicios para el aprendizaje dentro de las aulas, así como sobre los resultados en los alumnos considerando conocimientos, desarrollo de habilidades cognitivas y actitudes. (Exp. 2).

“De acuerdo con nuestras propias pesquisas, un aspecto esencial para los directores en su primer año, es el conocimiento de la normatividad o normativa que rige la escuela primaria. (Exp. 3).

De aquellos otros que están más vinculados con los procedimientos, con las formas de llevar a cabo la práctica gestora:

- La organización de recursos materiales y humanos encaminados a cubrir necesidades reales de las instituciones educativas.
- El establecimiento de prioridades, manejo de conflictos, solución de problemas y delegación de responsabilidades dentro de la institución.
- El desarrollo de la inteligencia interpersonal y liderazgo.
- Formación en la capacidad para trabajar en grupos colegiados: locales, estatales y nacionales; encaminados al logro de objetivos.
- Etc.

“Capacidad de dialogar con la supervisión escolar, la organización sindical y los padres de familia, y establecer antes estos actores una conducta de orientación hacia el logro educativo como principio de orientación de quehacer de la escuela, generalmente vulnerado por la supervisión que orienta hacia tareas más de corte administrativo que académico o por la organización sindical que antepone criterios de carácter laboral sobre los educativos. Ante los padres conviene promover formas de comunicación que posibiliten su incorporación como apoyo a los procesos de enseñanza aprendizaje”. (Exp. 2).

“Inteligencia social; la capacidad de relacionarse con la gente, sean maestros, padres de familia, autoridades y la comunidad en general”. (Exp. 3).

Así pues, el presente estudio pretende dilucidar y aportar, con rigor, elementos de utilidad para la construcción de un modelo de formación de directores escolares y más concretamente la detección y el análisis de las necesidades formativas de los directivos.

Se pretende conseguir, en ese sentido, elementos de juicio suficientes para la formulación de planes de formación para directores escolares fundamentados en sus necesidades e intereses al frente de las instituciones.

Sin duda alguna, creemos que ello nos permitirá ofrecer una potencial mejora de las prácticas directivas en los centros escolares mexicanos que, además de cambios e innovaciones técnicas como consecuencia de procesos de formación pertinentes, estén orientadas también por los principios de respeto, equidad y justicia.

## **6. PUNTOS FUERTES Y DÉBILES:**

### **6.1. Puntos fuertes:**

- El estudio supone una novedad dentro del área sobre organización y gestión de centros educativos en la República Mexicana.
- Además, se avanza de forma significativa en los procesos de análisis sobre la función directiva en México.
- Se impulsan los procesos de cooperación interuniversitaria
- Se ofrecen elementos significativos dentro de uno de los sectores más importantes del sistema (los directores) para la consecución de la calidad educativa
- Se desarrollan sinergias interinstitucionales entre los equipos directivos participantes en el estudio

### **6.2. Puntos débiles:**

- Inexistencia de antecedentes en la misma línea de trabajo.
- Imposibilidad para desarrollar el estudio de forma sistemática en todos los estados Mexicanos por falta de recursos.
- Imposibilidad de llevar a cabo el estudio de forma paralela en otros países de la zona centroamericana y el Caribe.
- Los resultados obtenidos pueden quedarse en un informe técnico que suponga una declaración de intenciones si de parte de las administraciones mexicanas no existe un compromiso para desarrollar acciones de carácter formativo sobre los directores escolares.

## **7. LÍNEAS DE FUTURO:**

Las líneas de futuro de esta investigación se concretan en construir una propuesta de itinerario de formación para los directores escolares mexicanos, partiendo de las verdaderas necesidades existentes en el desarrollo de tales funciones a la luz de las opiniones y aportaciones de los propios sujetos de estudio.

Se considera necesario ofrecer algunas líneas de actuación por lo que respecta no sólo a metodologías de impartición o contenidos de esa formación, sino también dotar al país de una serie de elementos que les permitan diseñar sus propias propuestas de formación, alejándose de los enfoques administrativistas que actualmente predominan en la capacitación de directores en México.