

# DetECCIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS: PASO PREVIO PARA EL DISEÑO DE PLANES DE FORMACIÓN

Molina Yuncosa, Nuby / Contreras Chacón, Azael Eduardo  
Universidad de Los Andes - Departamento de Pedagogía / nmolina@ula.ve / acontreras@ula.ve

Finalizado: San Cristóbal, 2006-02-12 / Revisado: 2007-10-04 / Aceptado: 2007-12-20

## Resumen

*La complejidad del mundo contemporáneo exige a las organizaciones escolares estar en constante cambio para ofrecer respuestas pertinentes a las demandas sociales. Quienes participan en los procesos de gestión de la escuela, principalmente los directivos escolares, deben asumir sobre la base de renovadas competencias las tareas emergentes que se correspondan con el compromiso para participar en la generación de cambios. A continuación, se presentan los resultados de un estudio descriptivo-interpretativo que se planteó entre sus objetivos caracterizar las funciones del equipo directivo de escuelas municipales, analizar sus actuaciones como agentes de innovación educativa y cómo asumen el liderazgo y promueven la participación. A partir de la información recogida, a través de cuestionarios y entrevistas, se expresan hallazgos como la burocratización y la debilidad de los procesos formativos relacionados con el ejercicio de las funciones directivas, entre otros; asimismo, se establecen algunas conclusiones entre las que destacan la necesidad de crear planes de formación con base en el estudio previo de necesidades reales, sentidas y potenciales que apunten hacia la construcción y consolidación del perfil y las competencias necesarias para la actuación y ejercicio de la función directiva escolar. En este sentido, se presenta una propuesta para la detección de las necesidades formativas de los directivos escolares en función de su realidad contextual.*

**Palabras clave:** dirección escolar, necesidades formativas, innovación educativa, gestión pedagógica.

\*\*\*

## Abstract

### DETECTING NEEDS OF SCHOOL BOARD ADMINISTRATORS: PREVIOUS STEP TO DESIGN DEVELOPMENT PLANS

*The complexity of today's world demands a constant change from schools in order to offer appropriate answers to social needs. Those who participate in the process of organization and management of schools, especially principals should undertake, based on renewed competences, the emergent tasks in a commitment to participate in the generation of changes. This paper presents the results of a descriptive interpretative study that aimed at characterizing the functions of school boards of municipal schools to analyze their performance as agents of educational innovation and how they assume the leadership and promote participation. Data gathered through questionnaires and interviews showed the bureaucracy and weaknesses of the formative process related to the managing functions they exert. Some of the conclusions reveal the need to foster development through plans based on the previous detection of potential needs in order to contribute to fulfill the profile and competences that are needed for the construction and consolidation of school management. In this sense, a proposal is presented to detect those needs.*

**Key words:** school principal, educational innovation, professional development needs, school administration.

\*\*\*

## Résumé

### DÉTECTER LES BESOINS FORMATIFS DES CORPS ADMINISTRATIFS: PREMIER PAS POUR L'ÉLABORATION DES PLANS DE FORMATION

*La complexité du monde contemporain exige aux écoles de changer constamment pour offrir des réponses pertinentes aux besoins sociaux. Ceux qui participent à l'administration de l'école, spécialement les proviseurs, doivent assumer, sur la base des compétences renouvelées, les tâches qui surgissent et se rapportent avec le compromis de participer à la génération de changements. Dans cet article, on présente les résultats d'une étude descriptive et interprétative dont l'objectif a été de caractériser les fonctions des équipes directives des écoles municipales, d'analyser leur participation comme des agents d'innovation éducative et de savoir comment elles assument leur rôle et comment elles promeuvent la participation. L'information recueillie par des questionnaires et des interviews exprime des découvertes comme l'influence abusive de l'administration, la faiblesse des processus formatifs reliés avec l'exercice des fonctions directives entre autres. On établit aussi quelques conclusions parmi lesquelles le besoin de créer des plans de formation sur la base de l'étude préalable des besoins réelles et potentielles qui vont vers la construction et la consolidation du profil et des compétences nécessaires pour la mise en pratique de l'administration de l'école. Dans cette direction, on présente une proposition pour détecter les besoins dans la formation des proviseurs en fonction de leur contexte scolaire.*

**Mots-clés:** administration de l'école, besoins de formation, innovation éducative, gestion pédagogique.

## 1. Introducción

En las postrimerías del siglo XX y en los albores del XXI, la sociedad mundial - y la venezolana en particular- vive procesos complejos de transformación social, política, económica y cultural; la educación y la escuela se vislumbran como responsables de la materialización de los principios que fundamentan y orientan estos procesos de cambio. En consecuencia, comienzan a generarse cuestionamientos sobre la formación de quienes están directamente relacionados con las tareas educativas en las organizaciones escolares; además, sobre las diferentes actuaciones al gestionar la escuela, y la forma como pueden posibilitar u obstruir la implantación y desarrollo de los cambios; en ambos casos, los directivos cobran un significado y una singular importancia. En tal sentido, Antúnez (en Caballero Martínez, 2003) expresa la necesidad de atender a la función directiva en función de:

- La creciente complejidad de las demandas sociales que exigen habilidades muy específicas y una atención especial a la cualidad de las decisiones directivas.
- Los procesos de Dirección democrática, que vienen originados por la creciente demanda de participación en la toma de decisiones de todos los grupos de la Comunidad Educativa y que condiciona unos determinados estilos de Dirección.
- El aumento progresivo de las parcelas de autonomía, aunque todavía insuficiente, en los Centros Escolares, que exige procesos de gestión cada vez menos dependientes y, por tanto, asumir mayores responsabilidades.
- El proceso de cambio social y técnico en la sociedad en general y la incertidumbre que ello genera. Los cambios en educación son imposibles si las personas que desarrollan tareas directivas en los Centros Educativos carecen de la formación adecuada para desempeñarlas. Si los directivos han de promover y dirigir los cambios están obligados a hacerlo a partir de unos conocimientos que no se adquieren solamente a partir de la experiencia.

## 2. El problema

Otorgar protagonismo a los directivos escolares

en el marco de las transformaciones educativas que se pretenden dentro de la escuela es una acción necesaria; no obstante, es importante comprender (Zorrilla y Pérez, 2006) la doble lógica dentro de la cual deben trabajar: la reforma educativa y pedagógica y la transformación de la gestión escolar, para la cual “no existe una conciencia clara sobre ella, por lo que resulta aún más difícil desentrañar los requerimientos de ambos procesos de reforma a la vez que la necesaria vinculación entre ellos” (p.115). Se relaciona este planteamiento con lo expresado por Ball (1989) quien refiere el desconcierto de los directores por las acciones y respuestas de su personal como consecuencia, entre otras razones, de la ambigüedad y falta de acuerdo en lo que respecta al rol del director. Tal situación, coloca a los directivos en estrés y en grandes dificultades para promover la innovación en la escuela, de cara a irradiar al sistema educativo y al todo social. Esta circunstancia de estrés debería ser minimizada a partir de la mayor profesionalización y la mejor clarificación de sus funciones con base en las propias experiencias, la reflexión y las demandas de los directivos.

Ante este panorama, de gran complejidad, surge una diversidad de interrogantes; entre éstos destacan: ¿Están preparados los directivos para asumir su tarea?, ¿Poseen una formación profesional que oriente su actuación? ¿Cuentan con el repertorio de competencias necesarias para el ejercicio de sus funciones? ¿Propician y estimulan, con base en los principios de participación, democracia y autonomía, situaciones dirigidas a promover innovaciones? ¿Cuáles son las demandas formativas propias para el ejercicio de sus funciones? Estos Interrogantes circunscritos al marco de la implantación y generalización de una Reforma Educativa, implican asunción de compromisos destinados a precisar necesidades formativas que orienten las actuaciones en la creación de planes de formación.

Nuestro estudio, centrado en la detección de necesidades de formación de los directivos escolares como agentes de capital importancia en los procesos de cambio y reforma que se generan en la organización escolar, planteó los objetivos siguientes:

- Interpretar los modos de actuación de los

directivos en los centros educativos

- Caracterizar el actual perfil del directivo municipal en relación con su actuación en la promoción de las innovaciones
- Presentar una propuesta para la detección de necesidades formativas del equipo directivo escolar.

### **3. El Equipo Directivo: actuación y formación.**

En la actualidad, la actuación del director escolar y del Equipo Directivo es objeto de estudio de la Organización Escolar como disciplina y responde, entre otras razones a lo que Gairín y Villa (1999: p.19), presentan como “la necesidad de conocer en profundidad el funcionamiento de la dirección por equipos”. Se alude al hecho de que en muchos de los casos “Los estudios realizados hasta el momento se han centrado, fundamentalmente, en la dirección considerada de modo genérico, no incidiendo en las dinámicas internas de los equipos ni aportando elementos para conocer y comprender las problemáticas que les afectan”. Por otra parte, de acuerdo con Caballero Martínez (2003), las tareas y funciones directivas se caracterizan por ser de naturaleza y características muy particulares y requieren, por parte de quienes las ejercen o ejecutan, una preparación y especialización. Asimismo, Álvarez (2006: p.6), con respecto a la complejidad de las funciones del Equipo Directivo escolar plantea que esta responsabilidad “exige una alta cualificación personal y un cierto dominio y adiestramiento de los recursos técnicos de dirección” en consecuencia, “se hace urgente una planificación seria de la formación inicial de los directivos escolares” y “se impone una priorización en los programas de formación a equipos directivos”.

La formación de los directivos escolares debe superar concepciones tradicionales, que parten de la consideración de las escuelas como “estructuras formales articuladas en torno a relaciones explícitas de autoridad y subordinación” (López, 1991, p.211) e “instituciones con procedimientos uniformes” (Duplá, 1995); en función de estas concepciones, la actuación de los directivos escolares se circunscribe al ámbito de lo eminentemente técnico y en

consecuencia, la formación para el ejercicio de las funciones que les son propias se piensa como simple adiestramiento o, en términos de Obin (1996), “el amaestramiento de los comportamientos” (p.109).

Se coincide entonces, a efectos de estudiar y proponer alternativas de solución al problema de la formación de directivos, con la tesis de Zambrano (2007) de observar etnográfica y biográficamente lo que es el directivo y cómo se forma en actos, ver su experiencia del hacer, sus tipos de saber y la inquietud de sí. Esta observación no puede estar desligada de una visión amplia de la compleja trama de las relaciones sociales que se dan al interior de la escuela la cual puede hacerse inteligible en la medida en que se comprenden los aspectos subjetivos subyacentes en los intercambios interpersonales de los miembros del colectivo escolar y del cual los directivos son un sector representativo.

Lo prioritario es que con la finalidad de que la escuela pueda dar respuesta a las exigencias sociales, los directivos escolares profundicen en una formación permanente, consciente, reflexiva y con sentido; asimismo, asumir un fuerte liderazgo que, con la participación de los diversos sectores que hacen vida en la escuela, propicie procesos de cambio valioso (Fullan en González, Nieto y Portela, 2003) sobre la base de orientaciones como las presentadas por Fullan y Hargraves (1997:119): comprensión de la cultura escolar, valoración del profesorado y promoción de su desarrollo profesional, ampliar horizontes valorativos, expresar sus valoraciones, promoción de la colaboración sin imposiciones u órdenes, utilización de la burocracia como un factor que facilita los procesos de gestión, contacto y vinculación con el contexto.

### **4. Modos de indagación**

El tema que nos ocupa requirió de la realización de un estudio descriptivo-interpretativo inscrito en el paradigma cualitativo, posicionamiento éste que permite abordar la investigación como un acercamiento progresivo al objeto estudiado sin preconceptos. La finalidad de este tipo de investigación es lograr una comprensión profunda de la realidad que involucre al investigador directamente con las personas que actúan, sienten

y piensan en torno a la desempeño y competencias profesionales, en este caso, la de los directivos escolares, y su incidencia en las innovaciones.

Para nuestro estudio, se seleccionó una población de ocho escuelas municipales adscritas al municipio San Cristóbal (Estado Táchira – Venezuela). Este número responde a la totalidad de centros educativos con características de dependencia y ejecución de lineamientos administrativos y educativos comunes que le otorgan representatividad a la muestra.

La selección de las escuelas municipales estuvo basada en los siguientes criterios:

- a.- Su condición de “municipal” desde la competencia político administrativa con carácter local.
- b.- El conocimiento experiencial por parte de los investigadores de la realidad estudiada.
- c.- La posibilidad cierta de acceso expedito a los informantes.
- d.- La factibilidad de que los resultados del estudio puedan ser aplicados en procesos formativos para los directivos escolares de este tipo de dependencias.

Una vez seleccionadas las escuelas se delimitó el número de informantes de la siguiente manera:

- Doce directivos - directores, subdirectores y coordinadores docentes- de la totalidad de las escuelas municipales seleccionadas.
- Setenta y un profesores que representaban más del cincuenta por ciento de la población total de las escuelas municipales.
- Tres expertos en organización y gestión escolar: Docentes universitarios implicados en la formación profesional de los directivos y supervisores de escuela básica.

La recolección de datos se apoyó en cuestionarios, entrevistas y la revisión de documentos.

Se estructuraron dos tipos de cuestionarios dirigidos a directivos y profesores respectivamente. En ambos, se expresaron en común un conjunto de referentes con la intención de realizar la contrastación de la información suministrada y establecer posibles contradicciones y/o coincidencias.

La Entrevista semi-estructurada, con base en el temario intencionado y previamente indicado, permite al entrevistado, en este caso a los expertos en organización y gestión escolar, expresar

libremente cualquier tema o aspecto que tuviese de interés en el momento de la interacción, al mismo tiempo que nos da la oportunidad de recoger impresiones, emociones y observaciones del interlocutor.

**Documentos:** Tal como señalan Taylor y Bogdan (citados por Heras, 1997) “para todos los fines prácticos hay un número ilimitado de documentos, registros y materiales oficiales y públicos, disponibles como fuentes de datos. Entre ellos se encuentran los documentos organizacionales, los artículos de periódicos, los registros de los organismos, los informes gubernamentales, las transcripciones judiciales”. En este sentido, la consulta, revisión y análisis de documentos, tales como Ley Orgánica de Educación, Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, Resoluciones Ministeriales, Manuales del Directivo Escolar, Planes de formación desarrollados desde el Ministerio de Educación y la Dirección de Educación Municipal, como fuentes de información permitió a los investigadores la recogida de datos y la ampliación del conocimiento y fundamento del estudio realizado.

## 5. Análisis de la información

Con base en las respuestas proporcionadas por los Directivos y Profesores en los cuestionarios aplicados y por los expertos en las entrevistas, los resultados, se agruparon en cuatro categorías con sus respectivas unidades de significado (Cuadro 1) para facilitar su contrastación, permitiendo describir las características profesionales de directivo escolar

### 5.1 Características profesionales del directivo escolar municipal:

En nuestro estudio se partió del establecimiento de las características profesionales del directivo municipal (Municipio San Cristóbal del Estado Táchira) y su actuación como promotor de las innovaciones en los centros educativos. Asumimos el planteamiento de Antúnez (1997) a partir del cual se orientaron las conclusiones a las que hemos llegado:

... “La naturaleza del trabajo directivo es bien diferente a la descripción que los manuales clásicos hacían antaño de esa labor. La acción de dirigir, además es una tarea difícil, ya que depende especialmente de tres factores:

**Cuadro 1**  
 Categorías y unidades de significado

CATEGORÍAS	UNIDADES DE SIGNIFICADO
1. Relación entre el ejercicio directivo y la introducción de cambios dentro del centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de implicación</li> <li>• El directivo, los cambios y la innovación dentro del centro.</li> </ul>
2. Funciones directiva en nuestro contexto escolar venezolano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones: administrativas, pedagógicas y de gestión.</li> </ul>
3. Estilo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo formal, participativo y liderazgo pedagógico</li> </ul>
4. Formación profesional, inicial y permanente de los directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de formación profesional permanente.</li> <li>• Reestructuración de los contenidos y programas de formación.</li> </ul>

Fuente: Investigación propia

las capacidades del equipo de personas que dirigen, las características de las personas que se quieren dinamizar .... y el contexto en que esas acciones se desarrollan..."(su brayado nuestro)(p. 49)

Una vez realizado el proceso de análisis y contrastación de los hallazgos, con base en la intergración de las categorías y las unidades de significado en el marco del contexto real de actuación estudiado, nos permitió inferir un conjunto de características relevantes de los directivos escolares municipales, las cuales referimos a continuación :

- **El directivo municipal ingresa al ejercicio docente por nombramiento directo y no por concurso de oposición:** situación preocupante, porque los análisis de los procesos de formación y acreditación para el ejercicio de las funciones pedagógicas, y particularmente las directivas, han determinado que el aspirante a un cargo con las responsabilidades que supone, deberá al menos como condición excepcional, ingresar por concurso y no por nombramiento. Convendría, en ese orden de ideas, tener en cuenta la pertinencia y la eficacia de los procesos de selección existentes, para la opción al cargo. Aún sabiendo que no todos los procedimientos de esta naturaleza son del todo fiables para garantizar el ingreso de personal con calidad óptima, al menos sirven para establecer criterios sobre sus requisitos y sus condiciones

en el desempeño eficaz de la función y de las acciones directivas y docentes.

Si el propósito del ingreso por selección, sea cual fuere el procedimiento, es comprender y mejorar la función directiva, entonces con mayor razón se tendrá que hacer un esfuerzo para mejorar la forma de ingreso del personal. En todo caso la evaluación de credenciales, la cualificación profesional y la oposición, pueden considerarse como vías más justas y de mayor credibilidad que los criterios establecidos para el ingreso por nombramiento, procedimiento arbitrario y circunstancial, que ha venido respondiendo a intereses muy alejados del verdadero sentido de la profesionalidad.

Todo esto, de la manera que sea, lleva implícito el grado de formación y la capacitación para el desempeño de las funciones de la persona que ingresa por nombramiento y de la que lo hace por concurso de credenciales o por oposición. En todo caso el análisis, la evaluación y el seguimiento de las funciones docentes y directivas desde el mismo momento del ingreso del profesional, por el medio que sea, ha sido y seguirá siendo el indicador más confiable en el momento de asumir cualquier postura y optar por la vía más convincente para la selección del personal.

- **Limita su actuación a ejercer funciones administrativas-organizativas, basadas en**



**la propia experiencia, en lo éxitos y en los fracasos anteriores:**

El directivo, por tradición, ha venido entendiendo que su rol es exclusivamente el de ejecutar tareas y procedimientos administrativos, según el carácter organizativo y funcional de la institución, por lo tanto en ese espacio ha de centrar su acción directiva y profesional. Entre sus objetivos está, primordialmente, el de mantener el orden, coordinar y hacer cumplir las programaciones de los distintos departamentos académicos y de las oficinas administrativas de su institución, atendiendo, como dependencia subalterna, las disposiciones generales del organismo central.

El asesoramiento técnico, instrumental o de asignación presupuestaria para la adquisición de medios y recursos necesarios para el desarrollo y la innovación de las prácticas pedagógicas es insuficiente. Mejorar significa, para el directivo municipal actual, hacer lo mismo que se ha venido haciendo, pero con mayor eficiencia, menores recursos y mejores resultados, para que la organización no se detenga y siga reproduciendo un mismo estado de situaciones conflictivas y generadoras de mayores necesidades, las cuales, obviamente no está en capacidad de afrontar, por su forma de actuación. Esta circunstancia no le permite participar e integrarse a la dinámica transformacional, mediante la promoción y apoyo institucional a los grupos de personas implicados y comprometidos con las ideas y las acciones innovadoras, y que, de hecho, reclaman otro estilo de dirección.

- **La formación permanente es eventual y queda reducida a los lineamientos del Ministerio de Educación y no a las necesidades profesionales inherentes a su función y a las demandas del contexto con el que interactúa:**

De aquí deducimos y, reafirmamos, que la formación permanente especializada del directivo y la integración de los docentes en los equipos organizados para la concreción de las acciones, serán, en consecuencia, dimensiones determinantes del proceso. Las apreciaciones sugieren de alguna manera, que los programas

de formación, elaborados como estrategias para el cambio y la innovación y contenidos en los proyectos educativos para la mejora, deben responder, obviamente, a las propuestas elaboradas a partir del diagnóstico de las necesidades; no obstante, la formación del directivo ha de considerarse como la primera prioridad, por ser el requisito indispensable para alcanzar las metas que se desean. Los agentes comprometidos con la innovación han de estar preparados para asumir los retos que se le presentarán y sólo será posible, este proceso, en la medida que ellos tengan la oportunidad de formarse, de construir conocimientos, fortalecer habilidades, como herramientas que posibilitarán su participación y protagonismo real.

- **La actuación directiva y su liderazgo participativo no se ve reflejado en las relaciones del centro con la comunidad**

La inexistencia de proyectos interactivos - constituidos dentro del proyecto institucional - abiertos y dinámicos, en los que la participación democrática y recíproca de ambos contextos ( escolar/comunitario) se establezca como prioridad, dificulta una verdadera participación de la comunidad con sus proyectos de desarrollo en la vida y gestión de la escuela. Los intereses culturales, sociales y económicos de uno y otro contexto no terminan por definirse, por lo tanto tampoco se define un proyecto político integrador, orientado a dar respuestas a sus necesidades comunes y fundamentado en sus valores reales, que en definitiva conformarán una sola realidad, por lo tanto las acciones como los resultados también tendrán que ser compartidos para el beneficio común.

- **Las relaciones interpersonales entre directivo y docente se limitan a mantener un clima de cordialidad, pero realmente no estimulan, y menos orientan el proceso de interacción dirigida hacia la mejora, la participación y la toma de decisiones.**

El contacto social y profesional habitualmente se establece mediante la rutina de las reuniones de profesores, en sesiones esporádicas para la planificación de eventos programados en el calendario escolar, en las ocasiones o sitios

de ocio particular y en otras circunstancias obligadas por la misma rutina laboral. La escasa participación en proyectos institucionales o en otras actividades académicas o culturales de interés común no permite desarrollar otro tipo de relaciones diferentes, más consecuentes con la promoción e integración de ideas o propuestas vinculadas al proyecto institucional.

- **La promoción de la participación dentro del centro educativo y fuera de él es una característica determinada por los intereses particulares y no una manera institucionalizada de actuar.**

En ella se reflejan los valores y las diferencias de opinión frente a cualquier situación de carácter institucional o particular. El rol del directivo se reduce a los simples procedimientos técnicos para la gestión administrativa. No existe una verdadera preocupación por las labores relacionadas con la cooperación y el apoyo institucional a las propuestas de mejora.

La dimensión profesional del directivo escolar como líder innovador, no trasciende a la dimensión participativa y democrática de una verdadera gestión, por tanto la escuela reclama un tipo de liderazgo más consecuente con las metas y los valores de la institución. El asesoramiento del directivo al desarrollo organizacional de las funciones administrativas, ha de estar unido a su participación en la gestión colaborativa y democrática de la institución. El directivo deberá tener especial cuidado en la formación de su liderazgo escolar, integrándolo a la profesionalización, a su formación permanente y a su condición de agente promotor del desarrollo organizativo, en consecuencia, su liderazgo estará reflejado en la eficacia de la transformación y mejora de la cultura escolar de la institución que dirige.

- **Para los docentes municipales un directivo promotor de las innovaciones en los centros debe ser autónomo, ético y responsable.**

Se constató que el concepto de autonomía era interpretado como una forma de ejercicio de autoridad en su condición de director, fundamentada en criterios personales, en decisiones arbitrarias; consideraciones éstas muy alejadas del verdadero significado de la

autonomía, entendida como la capacidad de desarrollar estrategias y ejecutar acciones sobre necesidades para el cambio y la innovación del centro educativo.

De igual manera para los docentes, ser ético significa cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y las normas sociales y morales. La ética se limita al concepto de ética-profesional y no trasciende a su real definición: aquella característica que le otorga capacidad reflexiva y moral para el fortalecimiento de su conciencia, en función del cumplimiento de sus deberes, de su compromiso educativo, cultural y social, más allá de lo legalmente establecido y en beneficio de los intereses comunes de la institución.

El ser respetuoso, desde la visión de los docentes, es asumir una conducta conservadora de los modales (normas de cortesía) y manifestar formas de comportamiento adecuadas a cada situación presentada. Pero se distancia de las ideas de: respetar las opiniones de los demás, aún estando en desacuerdo con ellas, oír las sugerencias sobre la mejora de su actuación, permitir la participación de todos los actores en la negociación para la toma de decisiones, comprender las limitaciones de los demás, acatar las decisiones del colectivo, excluir la arbitrariedad en su actuación e integrar la democracia, entre otras particularidades

## **6. Propuesta para la detección de necesidades formativas del Equipo Directivo de instituciones educativas.**

A continuación y sobre la base de los resultados encontrados se presenta una propuesta para la detección de necesidades formativas del equipo directivo de instituciones educativas. Se espera que esta propuesta de detección de necesidades oriente la elaboración de planes formación para directivos escolares.

La propuesta consiste en la clasificación de las necesidades formativas del directivo escolar a partir de sus características profesionales. En este orden de ideas, no nos planteamos una evaluación exhaustiva y detallada de las mismas, pero si nos proponemos precisar el enunciado de las necesidades formativas a través de un procedimiento de análisis

y contrastación de la información suministrada por los implicados directamente: directivos, docentes y expertos, fundamentados en los modelos descritos en el marco conceptual, con referencia contextual y organizadas según la clasificación propuesta por Ferrández (1996) es decir, necesidades reales, sentidas y potenciales; y orientada en la propuesta expuesta por Gairín (1996:99) sobre la detección de necesidades formativas, demostrando así la importancia de fundamentar cualquier plan de formación en un estudio real y previo de las necesidades formativas de lo que deben, desean y necesitan conocer y hacer los directivos escolares, todo ello, para el desarrollo de sus funciones y actuación idónea dentro y fuera del centro educativo en correspondencia con las exigencias del entorno y enmarcado en las propuestas de reformas educativas vigentes.

## 6.1 Descripción de la Propuesta.

La intención última es la de proporcionar una herramienta que oriente el estudio de necesidades formativas de los directivos, antes de proponer y ejecutar cualquier plan de formación. Por tanto, debemos advertir que como investigación con perspectivas futuras de continuidad, dado el hecho que la realidad educativa no puede ser objeto de estudios definitivos ni acabados, no estamos proponiendo recetas técnicas o manuales de actuación; por tanto cualquier ejecución y adecuación que se haga debe ser ajustada y puesta a constante revisión crítica en concordancia con las características concretas del contexto en el cual han de ser aplicadas y con las valoraciones e interpretaciones del grupo humano al que se dirija.

Suscribirnos a un modelo de detección de necesidades específico, implica asumir posturas muy concretas, situación que nos conduciría a asumir patrones de actuación en torno a lo ya establecido, pero a su vez le otorga credibilidad y validez a nuestro estudio en particular. Por esta razón, hemos fundamentado nuestra propuesta en el modelo de evaluación por discrepancia, descrito detalladamente por Witkin (1977) desde sus tres fases: lo que debería ser, lo que realmente es y la identificación de las discrepancias a partir

de las diferencias entre ambas. En este sentido, analizamos el punto medio o la discrepancia entre lo que hacen y piensan los directivos en relación con su actuación (lo que es) y lo que los expertos consideran deben conocer los directivos para mejorar su actuación, en función de la mejora e innovación dentro del centro educativo (lo que debería ser). Conscientes de la limitación de este modelo por la sujeción excesiva a las opiniones emitidas por los expertos, quisimos matizarlo tomando en cuenta lo que los directivos creen, piensan y sienten, basados en su experiencia sobre lo que deberían y necesitan conocer para ejercer su función directiva, de acuerdo con las exigencias legales y a la dinámica misma del centro, según sea el modelo de dirección y organización en el cual se desenvuelven.

### 6.1.1 Ejes para la detección de necesidades de formación.

Comenzamos por definir los ejes que orientan la propuesta, la metodología utilizada y la clasificación de las necesidades según sean reales, sentidas y potenciales. (Cuadro 2)

En nuestro caso particular, los ejes que orientaron la detección y clasificación de las necesidades estuvieron dirigidos a describir:

1. Qué hacen los directivos,
2. qué les impone la ley con referencia a las funciones que le son inherentes al cargo,
3. cuál es su actuación dentro del centro y
4. cuáles las exigencias que desde la dinámica escolar y las reformas educativas se les pide en torno a su ejercicio.

#### 6.1.1.1 Primer eje: Qué hacen = El Papel

Describir qué hacen los directivos implica determinar cuáles son sus características profesionales en torno a competencias de sus funciones, elaboración, implantación y evaluación de proyectos educativos y de innovación, criterios de actuación tales como participación, actuación práctica, relaciones del centro con la comunidad y relaciones interpersonales. Tal información debe ser suministrada por directivos y docentes, por ser ellos los directamente implicados y los constructores de la realidad objeto de estudio. La opinión de los expertos tiene su cuota alta de importancia, ya que

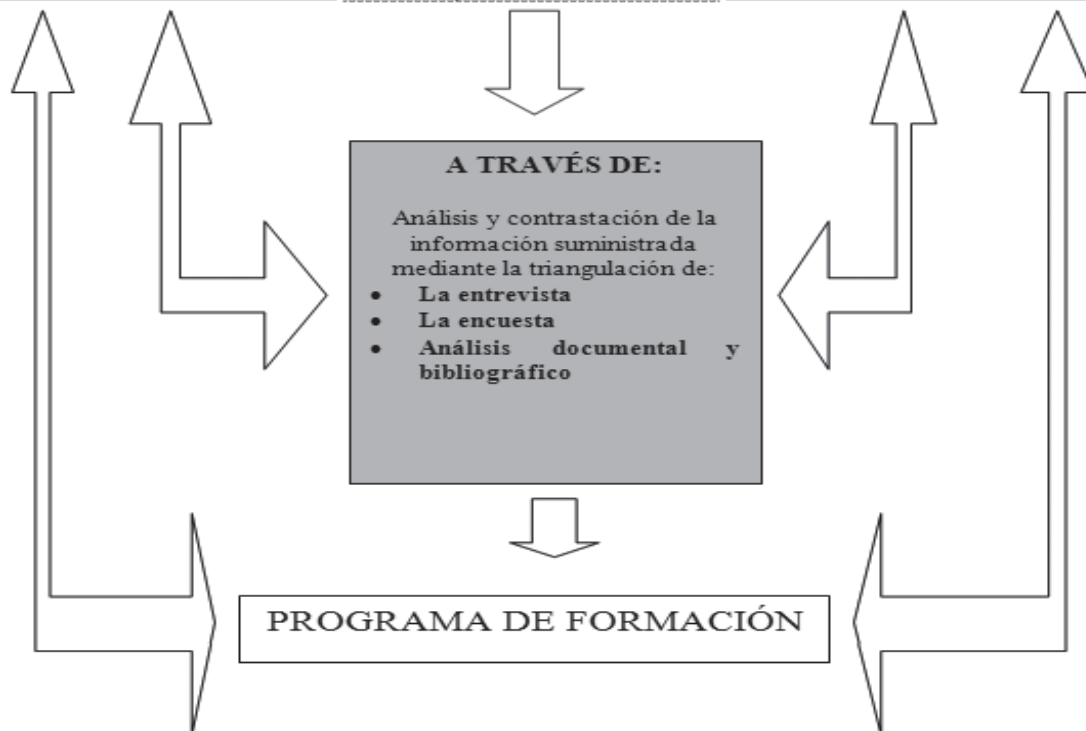


ellos pueden emitir juicios y orientar las propuestas de acuerdo con sus conocimientos en la materia, ya sea desde la teoría o bien desde la práctica. Una vez analizadas y contrastadas las opiniones de los

informantes y concretados los hallazgos, estaremos frente a lo que hacen nuestros directivos. Esto nos permite describir la naturaleza del trabajo que realizan y las características profesionales que lo definen.

**Cuadro 1**  
Ejes para la detección de necesidades

 <b>EJES</b>	<b>METODOLOGIA:</b> <i>Procedimientos de análisis para:</i>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ROL</b>	<u>DETECTAR:</u> <i>La naturaleza del trabajo directivo</i>	<b>Características profesionales del Directivo Municipal</b>
<b>FUNCIÓN</b>	<u>REVISAR:</u> <i>Normativas legales referidas a su función</i>	<b>Necesidades reales</b> (Gairín las clasifica como Normativas)
<b>ACTUACIÓN</b>	<u>DESCRIBIR:</u> <i>Su práctica cotidiana y contexto de actuación</i>	<b>Necesidades sentidas</b>
<b>EXIGENCIAS</b>	<u>ANALIZAR:</u> <i>Las opiniones de expertos: docentes, responsables políticos, y directivos</i>	<b>Necesidades potenciales</b>



Fuente: Investigación propia

#### **6.1.1.2 Segundo eje: Qué le impone la ley = La Función**

Describir cuál es la función del directivo implica la revisión de lo que la normativa legal vigente le atribuye como funciones específicas del cargo que ejerce, que en nuestro caso lo hemos determinado por las relaciones internas de función. Si enumeramos lo que la norma expresa sobre cuáles son las funciones del directivo, y cuáles son los lineamientos y ámbitos de competencia, nos encontramos frente a las necesidades reales, sabiendo que éstas son las que el individuo y la sociedad pueden describir, en tanto puedan extrapolarse a cualquier grupo circunscrito, dentro de los parámetros que la norma indica y que en nuestro caso son los directivos escolares.

#### **6.1.1.3 Tercer eje:Cuál es su desempeño: La Actuación**

La actuación viene dada por la descripción que de su práctica hacen los propios directivos, unida a la opinión que expresan los docentes y los expertos. Así pues, podemos conocer qué es lo que verdaderamente hacen desde su práctica cotidiana y del contexto de actuación, cuáles son sus habilidades y competencias y cuáles sus carencias y dificultades. Al procesar esta información, podemos deducir sus necesidades sentidas, partiendo del supuesto que éstas son las que el individuo o la sociedad sienten, pero no pueden describir porque les faltan determinados parámetros para su caracterización.

#### **6.1.1.4 Cuarto eje: Cuáles sus demandas: Las Exigencias**

Las exigencias están determinadas por las actuaciones y por la promoción que, tanto los miembros del centro como los abanderados de las reformas educativas, aspiran a que los directivos tengan dentro del centro educativo y que en la mayoría de los casos superan la capacitación, formación y experiencia que éstos puedan tener. Analizando las opiniones de expertos, e incluso las de los propios directivos, podemos determinar cuáles son las competencias y habilidades que deben poseer los directivos para enfrentar los retos que desde la teoría se les impone. En este sentido nos encontramos con las necesidades potenciales

del directivo; entendiéndolas como las que el individuo no puede describir pero que aun así existen.

Ahora bien, estamos en presencia de la clasificación de las necesidades formativas del directivo:

- a.- necesidades reales representadas por la función derivada de la normativa legal,
- b.- necesidades sentidas expresadas por la descripción de la práctica cotidiana y contexto de actuación y las
- c.- necesidades potenciales determinadas por lo que los expertos y los propios directivos creen deben conocer y hacer.

### **7. Reflexiones finales más allá de las conclusiones.**

Ciertamente, al estudiar la importancia de la formación y su necesidad en el seno del cuerpo directivo escolar, hemos realizado un conjunto de reflexiones y consideraciones, resultado del cúmulo de experiencias personales compartidas con los participantes en el estudio y de la rigurosidad científica con que el mismo fue realizado, que servirán para orientar las perspectivas teórico-prácticas y contextuales de investigaciones y estudios futuros en esta línea:

- Los directivos dedican la mayor parte de su tiempo a realizar tareas administrativas y rellenar impresos estadísticos, pero por otra parte, debemos resaltar que manifiestan estar consientes de ello, por lo tanto demuestran preocupación por no poseer las estrategias ni las competencias necesarias para enfrentar las exigencias que su rol les impone. La formación que desarrollan, bien a partir de los “paquetes” preparados por el Ministerio de Educación o bien por intereses personalistas, deja de ser consona y poco articulada con sus necesidades formativas, por tanto, su efectividad en la práctica es débil, deficiente.
- La formación en materia directiva y organizativa debe comenzar desde la fase inicial y extenderse de manera continua y permanente. Está claro, que los profesores de hoy serán los directivos del mañana, por tanto, la consideración de esta propuesta es oportuna, toda vez que los expertos manifiestan que muchos de los intentos de

formación para el ejercicio de tareas directivas serían más efectivos, si los directivos hubiesen tenido formación en temas organizativos desde sus comienzos como docentes e incluso, afirman, desde los estudios de pregrado. Sin embargo, apostar por la formación de directivos en ejercicio nos va a permitir que el aporte que se proporcione a este colectivo profesional de conocimientos teóricos y no vivenciales se unan a la reflexión y dinamización de las experiencias y a sus necesidades, en aras de buscar soluciones a los problemas que se le presentan en relación con su actuación profesional dentro y fuera del centro.

- Cualquier intento de formación para directivos debe partir de una evaluación de las necesidades desde una dimensión holística, colaborativa, con fundamento en las reflexiones y exigencias del propio directivo y del contexto, con la finalidad de evitar criterios sesgados, basados en lineamientos meramente teóricos-administrativos, alejados cada vez más de la relación estrecha que debe existir entre todos los sectores de participación en la gestión escolar, la cultura, el contexto escolar-social.
- El proceso de formación debe entenderse desde la actuación directiva como el medio o el espacio facilitador de la participación democrática que conduce a la elaboración, desarrollo, ejecución y evaluación de proyectos institucionales dirigidos a lograr la innovación y la transformación.
- Compartimos con Gairín (1996) que “la detección de necesidades debe respetar la naturaleza de los contextos donde se realiza y a quien va dirigida”(p.56); en este sentido, asumimos “las necesidades” como la carencia de algo que se considera inevitable y que es susceptible de ser suplida con procesos formativos, con la convicción de que, en algunos casos, la formación no es suficiente para satisfacer todas las necesidades y resolver los problemas ingentes e inéditos, pero es la vía más expedita sobre la cual se fundamenta cualquier otra alternativa de solución a los dilemas que plantea la función directiva.
- Todo proceso de detección y análisis de necesidades debe considerar e incorporar

directamente a aquellos a quienes afecta y responder, por una parte, a una planificación concreta e intencionada, con objetivos claramente definidos, recursos, instrumentos e interpretaciones pertinentes; por otra, a un fuerte y sentido compromiso social con reformas con sentido humanista y social. De otra manera, si se asume en forma individual y coercitiva, desde niveles superiores al centro o desde otras realidades ajenas al contexto, redundaría en escepticismo, improvisaciones, agotamiento de recursos, tiempo y esfuerzo.

- Detectar necesidades formativas debe ser el paso previo para cualquier toma de decisiones dentro del centro y, en nuestro caso, para elaborar proyectos y planes de formación.
- Por la naturaleza compleja y cambiante de las necesidades no se puede pretender que cualquier estudio que de su detección se haga, en un tiempo y espacio específico, se mantenga en forma lineal e incólume y opere prescriptivamente como principio aplicable a todo contexto; por el contrario, debe ser continuo, cíclico, flexible, ajustado a los acontecimientos que se generen y a las respuestas que demande cada realidad particular.

---



## Referencias

---

- Álvarez, M. (2006). *El Equipo Directivo. Recursos técnicos de gestión*. España: Editorial Popular / Venezuela: Editorial Laboratorio Educativo
- Antúnez, S. (1997). Claves para la organización de Centros Escolares. Serie *Cuadernos de Educación* No. 13. ICE-UB. Edit. Horsori. Barcelona
- Ball, S. (1989). *La micropolítica en la escuela*. Madrid: Paidós
- Caballero Martínez, J. (2003). La necesidad de formación de los directores escolares en la Comunidad Autónoma de Andalucía. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 6(1). Consultado el 19 de

Noviembre de 2006 en <http://www.aufop.org/publica/reifp/03v6n1.asp>

Duplá, F. J. (1995). *Lugar social del docente. Doce propuestas educativas para Venezuela*. Caracas: UCAB

Fernández, A. (1996). El formador en el espacio formativo de las redes. *Educator*, 20. Barcelona, España: Publicaciones Universidad Autónoma de Barcelona.

Fullan, M. y Hargreaves, A. (1997). *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?* Sevilla: Publicaciones M.C.E.P.

Gairín, J. (1996). Estudio de necesidades de formación de los directivos en los centros docentes. *MEC-CIDE*. Madrid.

Gairín, J. y Villa, A. (1999). *Los Equipos Directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto / INCE

González, M., Nieto, J. y Portella, A. (2003). *Organización y gestión de centros escolares*. Madrid: Pearson Educación.

Heras, L. (1997). *Comprender el espacio educativo*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.

López, J. (1991). Evaluación del clima organizativo en los Centros Escolares. Medina R., A. (Coord). *Teoría y Métodos de Evaluación*. Madrid: Cincel.


Obin, J. (1996). *La formación profesional de los directores de escuela*. Disponible en: <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/reduc/pdf/pdf/8229.pdf> (Consulta: 2006, julio 15)

Witkin, B. R. (1977) Need assessment kits, models and tools. *Evaluations Technology*, 17.5-18,

Zambrano Leal, A. (2007). *Formación, experiencia y saber*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Zorrilla F., M. y Pérez M., G. (2006). Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México. En: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. (REICE), Vol.4, N° 4e. Disponible en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art8.htm> (Consulta: 2007, noviembre 14).

**REVISTA LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES, NIÑEZ Y JUVENTUD**



ISSN: 1692-715X  
Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Infancia e Juventud  
Latin American Review of Social Sciences, Childhood and Youth  
Vol. 5, N° 2 Julio - Diciembre de 2007  
MANIZALES - COLOMBIA

**CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS EN NIÑEZ Y JUVENTUD**  
Nº 2

**TEORÍA Y METATEORÍA**

- FERNANDA DA R. BECKER  
**LA EDUCACIÓN EN BRASIL: OBSTÁCULOS PARA UNA EXPERIENCIA EXITOSA**
- ERNESTO RODRÍGUEZ  
**JÓVENES Y VIOLENCIA EN AMÉRICA LATINA: PRIORIZAR LA PREVENCIÓN CON ENFOQUES...**
- VALERIA LIOBET / JOSÉ ANTONIO RODRÍGUEZ  
**NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA DE LA REPÚBLICA ARGENTINA**

**ESTUDIOS E INVESTIGACIONES**

- CRISTINA AMICH ELÍAS  
**LA EVOLUCIÓN DE LA LEGISLACIÓN SOBRE MENORES DE EDAD DELICUENTES EN LA ...**
- HERNAN HUBERTO VARGAS LÓPEZ...  
**SENTIDOS DE CIUDADANÍA EN UN GRUPO DE JÓVENES ESCOLARIZADOS E LA CIUDAD DE...**
- JOSÉ RUBÉN CASTILLO GARCÍA  
**LA CONFIGURACIÓN DE LAS CIUDADANÍAS EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS...**

**REVISTA DEL CENTRO AVANZADO EN NIÑEZ U JUVENTUD**

Nº 2 / Volumen 5 / Julio - Diciembre 2007  
Universidad de Manizales  
Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (Cinde)

revistacinde@umanizales.edu.co  
<http://cinde.org.co>  
<http://www.umanizales.edu.co/revistacinde/>