

Una aproximación a la formación del ser de las y los directivos de educación básica

RAÚL VARGAS SEGURA

Profesor investigador
Departamento de Posgrado e Investigación
Servicios Educativos Integrados del Estado de México

INVESTIGACIÓN

6

Resumen

Con la participación de 15 directivas y directivos de Educación Básica integrados en un equipo de investigación colaborativa, el Departamento de Posgrado e Investigación de Servicios Educativos Integrados del Estado de México implementó una investigación cualitativa con el propósito de aproximarse al conocimiento del pensar de las y los directivos, para ello se promovió la narración de sus respectivos trayectos formativos y diarios de campo de las sesiones efectuadas en un Seminario Taller de Formación en Investigación Educativa. Así como, siete grupos de enfoque con la colaboración de directivos de Educación Básica, bajo la orientación metodológica de los doctores Isaías Álvarez y Carlos Topete de la Escuela Superior de Comercio y Administración

del Instituto Politécnico Nacional, Sto. Tomás. Se logró entre otras cuestiones reconocer la diferencia entre necesidades de capacitación y necesidades de formación de los sujetos en las propuestas de Instituciones de Educación Superior Pública y Privada. Asimismo, se identificó la importancia de elementos como la identidad, la cultura pedagógica y el sentido ético de las y los directivos en las propuestas alternativas de formación.

Palabras Clave: directores, formación, seminarios, investigación

Introducción

El Departamento de Posgrado e Investigación (DPI) de la Dirección de Educación Superior (DES) de Servicios Educativos

Integrados al Estado de México (SEIEM), responsable de los Programas de Investigación Educativa (IE) y Período Sabático para docentes de Educación Básica, ha conjugado dichos Programas de Desarrollo Profesional en un Proyecto denominado Investigador Visitante, que consistió en definir una línea de investigación, en este caso: sujetos educativos, y a partir de ahí, elaborar un proyecto de investigación educativa relacionado con las y los directivos de Educación Básica de los SEIEM. Como resultado de la Convocatoria para participar en dicho proyecto, se incorporaron 15 directivos (Ver Tabla 1) en un proceso de Investigación Colaborativa (EIC), que sesionó una vez a la semana durante 10 meses. Para ello, se consideraron dos tipos de sesiones, unas bajo la orientación metodológica del Dr. Isaías Álvarez García y el Dr. Carlos Topete Barrera de ESCA-IPN, Unidad Sto. Tomás. Y de manera intercalada semanalmente, otra sesión que consistió en desarrollar un Seminario Taller de Formación en Investigación Educativa (STFIE), bajo la responsabilidad del Prof. Raúl Vargas Segura del DPI-SEIEM.

Los propósitos de la investigación fueron: desarrollar un proceso que permitiera descubrir el pensar y el sentir de las y los directivos con respecto a su participación en propuestas formativas de gestión escolar; establecer un espacio de interacción colectiva para desarrollar habilidades investigativas; de pensamiento y competencias para aproximarse al conocimiento de elementos sobre la formación, el pensar y hacer de los directivos y sobre la teoría y metodología de la investigación educativa.

Como se aprecia, este reto consideró el desarrollo del proceso investigativo como un procedimiento de formación y potenciación de habilidades investigativas de las y los participantes. Se logró un producto o informe de investigación y la experiencia en sí, como un dispositivo de autoformación tanto para las y los beneficiados por los programas institucionales, como para quienes integran el DPI.

Planteamiento del problema

Para la construcción del objeto de estudio se trabajó en un proceso de problematización grupal sobre la formación de directivos, a continuación se exponen algunas de las reflexiones que forman parte del desarrollo de la investigación.

La idea de interiorizar desde las y los integrantes del EIC, la manera de visualizarse en su propio trayecto formativo, los llevó a reflexionar en el sentido de cómo autoformarse como directivos con actitudes, valores, habilidades y competencias que respondan a los retos de la tarea directiva, en el aquí y ahora, y para el futuro; identificar las propuestas dirigidas a las y los directivos, implementadas por instituciones públicas y privadas, reconociendo cuáles están encaminadas hacia la capacitación y cuáles hacia la formación; el papel de los sistemas de estímulos y el burocratismo en el desarrollo de la gestión directiva y por ende de la calidad de la educación.

Después de varias sesiones de diálogo reflexivo, el equipo se concentró en el siguiente problema de investigación: ¿Qué necesidades formativas tenemos como directivos y cómo detonar pautas autofor-



mativas que atiendan las necesidades de mejora del desempeño ante los retos de la política educativa?

El proceso de integración del equipo

Al interior del EIC, en un momento se vivió el tránsito hacia el conflicto cognoscitivo, de saberes y no saberes, de querer estar y no estar. Sin embargo, esto dio la posibilidad de aventurarse y de reconstruir el pensar y el sentir de cada uno de los integrantes del equipo de investigación. Para ampliar los horizontes, fue necesario expresar e intentar aclarar las dudas que imperaban en el colectivo, acerca de cómo implementar el proceso; de entrada se tuvo que diferenciar el objetivo de las reuniones con los doctores Álvarez y Topete, respecto a las reuniones del colectivo en el marco del Seminario-Taller de Formación de Directivos en Investigación Educativa, finalmente quedaron claras las ideas y se empezó a significar la teoría y sustentar más acerca de la investigación educativa.

Hubo de investigar en diferentes fuentes para poder entender la lógica interna del proceso, los planteamientos se orientaron hacia las experiencias en la tarea directiva; y entonces se pudo encontrar el sentido problematizador como un conjunto de problemas referidos a un contexto: preguntas abiertas con varias respuestas para avanzar a un acercamiento del problema a tratar y jerarquizar estas respuestas; elementos importantes para la investigación-acción (participativa, colaborativa y crítica).

Para abordar las nociones de formación y su distancia con respecto a la capacitación se recuperó lo que plantea Gilles Fe-

rry, quien señala la importancia de la reflexión a partir de sí mismo, la situación de interacción dialógica entre pares, la conciencia de prepararse para responder a las exigencias y las responsabilidades o tareas profesionales cotidianas (Ferry, 1997).

La identidad se convirtió en la categoría fundamental para abordar la problemática de la formación. Identidad o pertenencia a proyectos o finalidades comunes con un determinado grupo o institución, en este caso la identidad de las y los participantes como directivos, y la manera en que se forma esa identidad. Las concepciones relacionadas con la formación se construyeron en debates generados en las sesiones a partir de elementos detonantes: el volvernos al ser, a su ser, estar ya no para tomar y operar para los demás solamente, sino para apropiarse de sí mismo y en ese sentido, pensar en los demás.

Procedimiento metodológico

El trabajo se constituyó a partir de dos espacios colectivos, las asesorías en la ESCA Sto. Tomás y las sesiones del STFIE, intercaladas una por semana durante 10 meses. Se desarrollaron varias etapas, la primera de aproximación al conocimiento de las ofertas institucionales públicas y privadas dirigidas a directivos y a la par una autorreflexión del trayecto formativo de las y los integrantes del EIC. Así como la escritura, exposición y diálogo a partir de los registros del Diario de Campo, en cada una de las sesiones del STFIE. Otra etapa fue la lectura de ponencias, artículos y libros relacionados con la formación o capacitación de directivos. De ahí se pasó a organizar y



desarrollar siete experiencias de grupos de enfoque, por parte de las y los integrantes del EIC, invitando a directivos de los niveles educativos de SEIEM. La siguiente etapa, que llevó más de dos años, fue la sistematización de la información obtenida de los trayectos formativos y de los diarios de campo elaborados en las sesiones del EIC.

Desde el principio se planteó que este proceso tenía la intención de rescatar la trascendencia del sujeto, de las directivas y directivos desde el ser, reconociendo la importancia de la gestión y del liderazgo, pero sobre todo el reconocer las características de la formación de los directivos como personas reflexivas. El enfoque cualitativo para la investigación educativa ha tomado desde hace tiempo un auge muy importante tanto porque los investigadores no se sienten satisfechos con los resultados que aportan los tradicionales métodos cuantitativos cuanto porque la profunda reflexión epistemológica de los últimos años ha agrietado las bases teóricas sobre las que esos mismos métodos se asentaban.

El Directivo-Investigador se convierte en actor social y participa de la vida de los actores que trata de conocer compartiendo sus mismos lugares de interrelación y sus mismas formas de vida. La metodología participativa en el campo del investigador tiene elementos valiosos. Sus técnicas posibilitan el conocer el medio en el cual se desarrolla la tarea del director en forma crítica, lo cual puede llevar a la autocrítica del papel directivo; además se vive la experiencia de aprender a analizar, opinar y discutir grupalmente. Por ello, el trabajo se centró en el uso de documentos personales,

en el trabajo de campo sistemático y en la interpretación de todo tipo de fuentes documentales (diario de campo, historia de vida, trayecto formativo y grupos focales). El enfoque es, por tanto, claramente cualitativo y encaminado a estudiar la realidad social desde dentro.

Anita Barabtarlo (2002) comenta que la “historia de vida” es una técnica que permite entender nuestra relación con el conocimiento; es decir, preguntarnos acerca del yo conocedor a partir de la experiencia. Es difícil cambiar lo que no se puede ver, y en la historia de vida siempre hay algo más para ver de lo que aparentemente se ve, para poder cambiar. Se trata de reconocerse desde la narración en nuestras preguntas fundamentales; en el significado que desde la subjetividad le damos a nuestras vidas. La técnica de la historia de vida permite recuperar la experiencia por medio de la indagación, del recuerdo desde el aquí y el ahora.

El escribir diarios de campo permitió a las y los directivos participantes recuperar elementos de sus prácticas y exponerlos al colectivo durante cada sesión para su análisis y comentarios, con el entendido que los diarios recuperaban lo que se veía y se escuchaba desde el sentir de ellos mismos y que, por tanto, están presentes acontecimientos descriptivos, interpretativos y críticos: lo que se hace y lo que dice, pero también desde donde se piensa lo que se dice, por qué dice, y quién lo dice; ejercicio en el que se va construyendo el conocimiento, las reflexiones y experiencias con mayor profundidad en el colectivo y lo más importante permite el diálogo entre iguales y consigo mismo.



El diario de campo es como el cuaderno de navegación donde se registra todo aquello susceptible de ser interpretado como hecho significativo en el proceso de investigación. Sobre la significatividad del diario de campo, éste:

hace posible el interjuego de la mirada dialógica aprendiendo a pensar desde el otro, recobrando la mirada que no ha renunciado a la experiencia a la hora de pensar; se trata en esencia de la interpretación del otro para el mutuo reconocimiento. Nos hacemos adultos respondiendo a la pregunta del otro, que es la propia. El trabajo formativo en esta perspectiva cualitativa, que retoma al yo como sujeto cognoscente, está orientado a la conformación de un yo propio (no debilitado), que se constituye desde un Tú. Antes del yo tiene que haber un Tú constituido. Para ese otro ya constituido como Tú (recuperación de la historia) mi yo es un Tú. Para llegar al propio Yo hay que reconocer un Tú—prioridad de mi ser tú para el otro, antes de poder ser yo para mí, así la situación abordada desde y por el diario se convierte en un juego de espejos (Barabtarlo, 2002: 3).

Hallazgos y Avances

La constitución como equipo de investigación colaborativa y la continua interacción dialógica y reflexión grupal que se realizó por medio de la asistencia a las sesiones de asesoría, la escritura del trayecto formativo, así como de los diarios de campo y la constante comunicación en red que se mantuvo vía internet fue permitiendo descubrir las intencionalidades y tareas investigativas que llevaron a significar y descubrir la manera en que se estaba

viviendo el rompimiento de una serie de ideas sobre la investigación en las que habían sido formados, consciente e inconscientemente, durante el tránsito por diversas instituciones y sus relaciones epistémicas con dichos procesos.

Se pasó por la situación del conflicto cognitivo y afectivo; de ser, no quienes investigarían a los directivos, sino de ser los investigadores que se investigaran a sí mismos en una primera etapa. Esto implicó pasar de una dimensión epistémica de construcción de saberes a una dimensión ontológica lo que lleva a desplegar de manera consciente e intencionada una reflexión sobre sí mismos, a través de una relación dialógica grupal que fuera desarrollando un proceso comunicativo, pasando de lo subjetivo a lo intersubjetivo de los integrantes del equipo de investigación colaborativa. Lo que llevó a crear las condiciones para vivir y experimentar un proceso investigativo desde un paradigma cualitativo, sustentado en una lógica inductiva que se desarrolla a partir de ir descubriendo la intencionalidad, la tendencia que se expresa en el lenguaje y la acción, que son las manifestaciones del pensamiento de los propios participantes: las directivas y los directivos de educación básica.

Experienciar la metodología cualitativa de la investigación—acción, por medio de reconocer el objeto de estudio en el pensar y hacer de cada uno, y comprender que el proyecto de investigación estaba a cargo de los mismos integrantes del EIC, incluye el conflicto de escribir acerca de sí mismos, de analizarse y referenciarse para descubrir las ideas que sustentan sus decisiones de



organización, gestión, administración y de carácter pedagógico, que orientan su labor cotidiana.

Significa además reconocer a través de la relación dialógica grupal que existen otras perspectivas para realizar una investigación, donde quienes investigan son a la vez investigadores e investigados, sujetos-sujetos de investigación.

Al principio se vivió con dificultad la integración de los participantes y romper las ideas previas de cómo desarrollar proyectos de investigación, además se anteponeía la tendencia individualista de manera inconsciente, y la resistencia para aceptar ser parte de un colectivo. El yo individual luchaba entre estar en su propio espacio de individualidad o comprometerse a ser parte de un conjunto.

No fue sencillo construir identidad grupal, y tener la confianza en el equipo para creer y estar en un espacio de formación entre pares. Esto fue superado al ir fortaleciendo la identidad con el colectivo, tanto por medio de lo dialógico y la interacción grupal en cada sesión presencial, como al enfrentar los miedos y la incertidumbre que la mayoría expresaba ante limitaciones tales como el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: la página web, el correo electrónico personal y el diseño y desarrollo de la base de datos personal y grupal, por medio de la digitalización de toda la información de principio a fin del proceso.

Se fue descubriendo que para la mejor comprensión de los procesos formativos que enfrentan los directivos, primero se tiene que distinguir la diferencia que existe

entre preparación, capacitación y formación. Esta diferencia permitió comprender que si bien existe una escasa propuesta de preparación para desarrollar la responsabilidad de ser directiva o directivo en Educación Básica, y así mismo, que la mayor parte de esta propuesta tiene una orientación empresarial, funcionalista, con una lógica basada en el interés de alcanzar metas de insumo-producto, más que el de enfocarse en la potencialización de habilidades cognitivas y sobre todo de fomentar valores y actitudes que permitan a las directivas y directivos desarrollar sus cualidades humanas, profesionales y directivas autoformativas.

La tendencia a obtener resultados objetivos concretos en el ámbito administrativo o de aprendizaje, hacen perder la idea de trascendencia de la naturaleza y cualidades humanas, como el desarrollo del pensamiento y los valores y principios sociales e históricos. Establecer situaciones para pensarse, reflexionarse y tomar conciencia de sí y para sí. Comprender que la interacción grupal es una posibilidad intencionada de autoformación, para identificar y enfrentar el conflicto de reconocimiento de debilidades y posibilidades profesionales.

A partir de la reflexión grupal se logró identificar que hay una enorme diferencia entre necesidades de la capacitación, que por lo general contempla solo los elementos técnicos de la gestión, y las necesidades de formación, que implican el juicio crítico, la conciencia, reconocerse como sujetos históricos, con sentido ético y con un capital cultural y pedagógico amplio, que sustenta y desarrolla su pensamiento com-



plejo y una ética profesional, sensible de la naturaleza y cualidades de los demás integrantes de su contexto educativo:

la formación deviene un proceso en el que el sujeto se compromete en la búsqueda y realización de sus posibilidades con base en un proyecto, entonces toda actividad formativa se despliega a partir del mirar y del actuar sobre sí. La mirada y la actuación sobre sí mismo se desarrollan con base en el proceso de diferenciación (Ducoing, en Matute, 2000: 171).

Conclusiones

A partir del trabajo en equipo, el colectivo concluyó que en la propuesta de capacitación para directivos, promovida desde el 2002, a través del Programa Nacional de Actualización para Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP) las y los directores son preparados para tomar decisiones, coordinar, liderar, administrar y evaluar, de tal forma que se orienta su pensar hacia los otros, su perspectiva está dirigida a canalizar el esfuerzo de los demás, para que se activen y operen lo dispuesto. En esa lógica el directivo como persona, como sujeto pensante, con posibilidades y potencialidades de autoformación, de autorreflexión, queda excluido; vive un extrañamiento de sí, pasando al alineamiento con respecto a lo que demanda la política del Estado, que se concreta a través de la normatividad y las disposiciones superiores.

La perspectiva de identificar necesidades de capacitación como necesidades de formación tiene como resultado elaborar para los directivos de educación básica

cursos, talleres, diplomados y especializaciones cuyo contenido curricular está orientado a construir aprendizajes que permitan a los directivos el desarrollo de habilidades y competencias de carácter operativo, organizacional y de administración. Las directivas y directivos son capacitados y orientados para visualizar a los otros; planean, proyectan y establecen metas para los docentes, los alumnos, los padres de familia, lo que implica que en la mayor parte de los procesos formativos se excluyan como sujetos, por lo que no pueden de manera intencionada y consciente reflexionar sobre sí.

La falta de una visión crítica y reflexiva acerca de la normatividad y de los supuestos operativos de la propuesta de actualización-capacitación de directivos, evita que puedan interiorizar otras perspectivas de directividad más innovadoras o que superen la tendencia administrativa y operativa de la dirección. Desde esa perspectiva, los directivos son despersonalizados, dejan de reflexionarse, de tener conciencia de sí mismos, ya que la idea de gestión se orienta hacia mejorar las condiciones externas: de organización, de infraestructura, y de procesos de tipo administrativo sobre todo.

Existen actualmente una gran variedad de propuestas de preparación para directivos de educación básica en diversas instituciones de educación superior, por ejemplo: UPN Ajusco y sus diversas Unidades, la ESCA/IPN. Sin embargo, se requieren propuestas que enriquezcan la cultura pedagógica, el sentido ético de las y los participantes, de tal manera que se reconozcan como sujetos históricos, y la trascendencia



que tiene el trabajo que desarrollan cotidianamente, tanto en lo material como en lo social.

El Seminario Taller de Formación en Investigación Educativa (STFIE) considerado un dispositivo de formación de directivos en investigación educativa de manera colectiva, se puede considerar como una posibilidad exitosa en la formación de directivos de Educación Básica y Superior. La mayoría de las investigaciones realizadas hasta ahora, tienen como objeto de estudio el hacer y el saber hacer de los directivos; en esta investigación en cambio la tarea se centró en considerar sobre todo el pensar la naturaleza del ser del directivo.

Un problema adicional que se identificó es que no existe en la mayoría de los casos una exigencia institucional de preparación certificada para ocupar los cargos de directivos. La mayoría de directivos al ocupar sus responsabilidades institucionales, no tenían ninguna certificación o una preparación previa sistematizada y evaluada; sí, en cambio, tenían experiencias interiorizadas, conocimientos previos, idea de estrategias de directividad, aprendidas consciente o inconscientemente como parte de su experiencia laboral.

Ante este escenario resulta necesario modificar las propuestas de formación de directivos de educación básica, de tal manera que superen la intención de capacitar solamente en habilidades y competencias de carácter operativo, e intencionar y promover además dispositivos que permitan elevar su cultura pedagógica, su conciencia como sujetos históricos de la educación contemporánea y sobre todo para el fortalecimiento de su eticidad y visión prospectiva de lo educativo. Estos elementos para la construcción de identidad, permitieron que algunos de los integrantes del EIC fueran interiorizando y tomando conciencia, a través de un proceso dialógico, interactivo y de equipo, de las responsabilidades que tienen en su tarea cotidiana.

La cuestión central fue que los elementos de identidad no se tienen presentes de manera consciente, y fue por medio de la relación crítica que se manifestaron en la comunicación grupal y en las actividades prácticas desplegadas. Aparecieron cuestiones de identidad con modelos de gestión, de proyectos sindicales, teorías pedagógicas y modelos de formación de docentes.

La escritura del diario de campo, fue una experiencia que desde un principio despertó mucho interés y conflicto, no solo por la dificultad de escribir sino sobre todo para expresar las propias ideas, dudas, percepciones, conflictos, apreciaciones personales. Una cuestión que de inicio se presentó como el principio de ruptura fue decidir desde dónde se iba a realizar el proceso investigativo, y confrontarla con la perspectiva que la mayoría de los integrantes del EIC tenían como paradigma de investigación.

El que cada uno de los integrantes haya escrito su trayecto formativo generó una posibilidad de establecer una confianza grupal, facilitando una amplia comunicación entre los integrantes del EIC. Este ejercicio significó para cada uno de los integrantes un reencuentro consigo mismo. Fue importante reflexionarse, descubrirse y testimoniarse, para reconocerse como



protagonista, como un profesional en un proceso continuo de autoformación. El haber vivenciado esta experiencia logró sensibilizar a los directivos participantes en relación con la importancia que tiene la investigación educativa para sustentar propuestas de formación de otros directivos.

Referencias

- Barabtarlo, A. (2002). *Investigación cualitativa y formación de profesores: Diario de campo e historia de vida*. En Revista: El Despertar Académico. México: Universidad del Valle de México. Año 4, No. 17, abril.
- Ferry, G. (1997). *Pedagogía de la formación*. Argentina: Ediciones Novedades Educativas.
- Matute, E. Romo R. (Coords.) (2000). *Diversas perspectivas sobre la formación docente*. México: Universidad de Guadalajara.

