**El sentido formativo de los cursos de actualización dirigidos a directores escolares, una recuperación desde sus voces**

**Ana Cecilia Valencia Aguirre**

**José María Nava Preciado**

*Universidad de Guadalajara*

**Resumen**

¿Son formativos los cursos de capacitación dirigidos a los directivos que suelen ofrecer las instancias formadoras de docentes de las secretarias de educación en los estados? ¿A qué le llamamos formativo y como definir su especificidad? En este trabajo se rescatan ambas cuestiones desde la valoración que nos ofrecen veintitrés directivos de escuelas primarias que concluyeron en el año 2013 un curso de formación ofrecido por la Secretaría de Educación Jalisco (2006). Se parte de que la formación es un trayecto que le da al sujeto un sentido de comunidad en el oficio y de identidad de la acción. La formación crea condiciones, cercos, disposiciones, sentidos, referentes, especificidades del saber y condiciones para la acción que dan identidad profesional, en tanto formas y estilos de apropiación de fragmentos de experiencia configurados en torno un hacer, saber y ser específico, por ello, la formación es un dispositivo (Deleuze, 1999).

Desde la anterior connotación, nos proponemos valorar percepciones de directores sobre su propia capacitación, conocer qué tanto contribuyen a su formación. En una primera parte se revisan los logros desde sus voces. En un segundo, las propuestas que se derivan de las propias valoraciones de los directores.

Palabras clave: formación, directores, capacitación

**Los cursos como *ethos* en la formación**

La formación implica procesos de autoformación y coformación, entendida como un escenario donde se aprende en contextos de pares que comparten experiencias, problemas, visiones y dilemas de la práctica. Estos escenarios pueden ser los espacios formales e informales, con pares o con autoridades, presenciales o en redes, con docentes u otras comunidades que permiten forjar un *ethos*, un código determinado que orienta la acción propia del oficio. Yuren (2007) define el ethos como: *un sistema disposicional que se configura para resolver los problemas sociomorales que surgen en el campo de la profesión que se ejerce (Yuren, 2007:3).* Siguiendo con esta lógica, *ethos* es un elemento fundamental de la formación porque constituye un ámbito diferenciado de acción y reflexión de acuerdo a los problemas propios de la profesión, engranaje y motor de diversos elementos que configuran los procesos formativos

En esta perspectiva, los cursos, los procesos de capacitación y actualización vistos como formación se concretizan cuando los sujetos los incorporan a sus saberes, a los estilos de resolución de conflictos, a las acciones que realizan cotidianamente, a las actitudes y reflexiones que acompañan la práctica, que le da un sentido propio a la práctica cotidiana.

**Mayor certidumbre en la práctica de la gestión**

Los directivos manifiestan que el curso si les permitió conocer y tomar decisiones sobre problemáticas de su gestión. Reconocen los temas vistos en el curso fueron novedosos. Los veintitrés afirman que les es útil. Sin embargo el sentido de utilidad es ponderado de acuerdo a valoraciones diversas. Así, vemos que nueve directores ponen énfasis en el aprendizaje de propuestas para la intervención y la mejora en el campo de la dirección escolar; expresan que el curso fue bueno en el sentido de que les ofreció teorías para fundamentar sus acciones y un mayor acercamiento a propuestas para la mejora de su práctica, conocimiento de reglamentos, normatividades para intervenir y resolver conflictos que, algunos de ellos, ya enfrentaban, como se podrá evidenciar a continuación:

* *Es esencial llevar la práctica con la teoría y nos sirvió el curso, con la teoría fundamental porque a veces creemos que estamos haciendo las cosas bien, y es necesaria la profesionalización del directivo que es el eje motor de la escuela y para mi si es importante cursar el diplomado (director 1).*
* *Se podría ser directivo sin diplomado, pero éste si ayuda a mejorar las prácticas porque dejamos de actuar por ensayo y error. Por ejemplo para que se dieran escuelas de calidad pasarían diez años, con el diplomado se lograría en cuatro, tres o cinco años. Sobre todo que se manejan algunas cuestiones administrativas y legales que desconocemos y que si es necesario saber porque facilitan procesos.(director 2)*
* *Yo creo que si necesitamos el curso, yo aprendí muchas cosas y mire aquí están mis materiales en los que me apoyo para consultar algunas cosas. Son materiales muy valiosos, yo creo que eso fue lo mejor del diplomado, las lecturas, porque las podemos consultar. (director 3)*
* *Creo que el diplomado fue de gran utilidad, es un diplomado joven, yo nunca lo había escuchado, yo me inscribí a éste de manera voluntaria y creo que el diplomado es conveniente que lo tomemos todos los que asumimos el cargo. Qué bueno que existe esa preocupación por parte de la Secretaría y para mí sí fue necesario y tomaría de nuevo una segunda parte (director 4)*
* *A partir del diplomado he tenido más armas para trabajar con mi inspector, el inspector ha venido a traernos proyectos y ya con la experiencia del diplomado me he sentido seguro de decirle que algunos de sus proyectos están mal que tiene errores en su diagnóstico, que se pueden mejorar algunos aspectos(director 5).*
* *El diplomado te enseña muchas cosas, como ser ordenado, como llevar planes de trabajo, hubo muchos contenidos que hasta el momento me han servido, como la planeación y contenidos que he compartido con mis compañeros docentes. En el diplomado nos enseñaron que antes de cualquier proyecto debíamos de hacer un diagnóstico y es algo que no me había puesto a pensar. El diplomado con el contenido, nos ha dado armas y herramientas para un mejor trabajo (director 6)*
* *El programa de directivos es bastante bueno ya que nos lleva a conocer más a fondo la situación de un proceso de trabajo, como empresa, como trabajo y como padre de familia (director 7)*
* *Este diplomado fue el mejor que he recibido, por su diseño, sobre todo de instrumentos para dar seguimiento y evaluación que es la parte más flaca de toda la cuestión pedagógica, hacemos planes y programas y van al cajón, pero nunca hay un seguimiento pero ya este programa como que hizo mucho hincapié en elaborar esos instrumentos para dar tu seguimiento a "x" plan que laborabas o, trabajo que planteabas, ((director 8))*
* *…yo se lo recomendé a varios compañeros que no lo conocían para que fueran y lo tomaran porque si hay algunas propuestas bastante buenas, para que un director pueda mejorar en su escuela, yo aquí antes tenía muchos conflictos a veces, era yo misma quien me obstaculizaba, porque no tenía nada organizado. (director 9)*

Trece de los directores entrevistados consideran que el curso les ofreció elementos para adquirir mayor seguridad en su desempeño como directores; ante ello reconocen que su capacitación les dejó experiencias nuevas que podrán incorporar a su práctica. Como podemos ver en las siguientes viñetas narrativas:

*El diplomado sí fue un gran apoyo y me ayudó a desempeñarme con seguridad. (C/GD/AY/d)*

*Considero que el discurso es muy valioso porque nos deja mucha experiencia (C/GD/AO/d)*

*Cuando uno es recién egresado de maestro frente al grupo y pasa a dirección si se necesita un diplomado para encausar las perspectivas y la gestión, todo lo que se desconoce (CGD/CL/d)*

*…muchos directivos nuevos fueron maestros de grupo y como maestro de grupo se desconocen muchas estrategias para la gestión pero este diplomado ofrece herramientas que permiten mejorar nuestra gestión. (AS/CP/RP/d)*

*El programa te abre un portal de formas para trabajar que muchas veces no conocemos, ya que necesitamos orientación y tener todo en orden conforme a derecho (C/GD/IG/d)*

*Este curso que yo lleve, claro es muy pesado, es muy práctico pero es demasiado útil y yo considero que no debería darse el puesto de director a quien no haya tomado ese curso porque es esencial, si bien nosotros por la misma práctica de que hemos obligados a hacer muchas cosas a través de la experiencia que las fuimos aprendiendo y aplicando, no hay como el preparase y este curso que tomamos nosotros, pues es importantísimo, de que es pesado porque es práctico y teórico, aunque es más práctico, a lo que me refiero es que hay que estar trabajando para desarrollar el curso, si, ese es el detalle (C/GD/EZ/d)*

*Se realiza mejor con conocimiento, tomando el diplomado se adquiere mayor conocimiento por lo tanto más herramientas con las cuales poder trabajar. (C/GD/SR/d)*

*La capacitación nos da beneficios, a partir del curso yo me siento más segura con lo que estoy haciendo y considero que si me sirvió muchísimo (C/TL/EP/d)*

*Yo creo que es muy importante este diplomado porque cuando uno gana la plaza de director ya sea por oposición o algún examen, muchas veces el maestro brinca de maestro a director, y uno muchas veces no sabe lo que se trabaja en la dirección, entonces todas las cosas importantes, sobre todo la normatividad, muchas veces el maestro de grupo no lo toma en cuenta, entonces muchas veces es importante para darle el manejo así, falta darle esa capacitación, que el directivo sepa que es lo que debe de hacer en cada uno de los rubros. (C/GD/IR/d)*

*Me gustaría que se le diera seguimiento aunque es excelente aún quedan muchas dudas y pues debemos de seguir actualizándonos y preparándonos, yo considero que se requiere más seguimiento, más acompañamiento, siempre hay situaciones que nos generan dudas y solamente si seguimos actualizándonos y preparándonos podemos hacer mejor nuestro trabajo, porque todo evoluciona, los niños, los padres, la sociedad. (C/GD/CO/d)*

*Este curso me dio más seguridad y aprendí muchas cosas. Me siento más segura de lo que hago y digo. Tuve muchos conocimientos nuevos. (CN/PV/15M/d)*

*Muchos compañeros reconocieron que lo que les dio el diplomado fue muy importante y dijeron: “Si nos hubieran dicho esto con tiempo nos hubiéramos ahorrado muchos problemas” (LC/JM/JB/d).*

*Yo ya estaba pidiendo algo así desde hace tiempo, aunque fuera una guía de normatividades, reglas, apoyo para lo técnico pedagógico. Aunque este curso es nuevo y a muchos lo nuevo les provoca temor pues debemos de tener disposición, porque son herramientas para trabajar mejor. Yo si esperaba que nos capacitaran y el curso me pareció bueno aunque fue acelerado porque se necesitaba más tiempo (LC/AT/RC/d)*

De lo anterior se infiere que si lo consideran un elemento importante de su formación como directivos, aunque no suficiente ya que ellos señalan otras situaciones que deben completar la capacitación como sería: la vocación y la inclinación hacia la función directiva, el seguimiento, la tutoría, ofrecer más tiempo para las actividades, entre otros aspectos. Al respecto, consideran situaciones que debieran de implementarse en el curso para que éste tuviera mayor impacto en las prácticas, mismas que a continuación señalaremos.

**Propuestas que los actores reportan de su formación**

La mejor manera de evaluar los efectos de la formación es la valoración de lo que los sujetos logran en la propia práctica, puesto que ahí se palpan con mayor claridad los logros y, fundamentalmente, los problemas para aplicar lo aprendido en los espacios formales de la capacitación y con base en ello generar propuestas para mejorar dichos procesos de formación. Por ello, las dificultades para aplicar lo que se aprende en los contextos escolares son evidenciadas desde la práctica de los directivos y son las siguientes:

**La disociación teoría y práctica**

Hay un problema interesante que los directivos reportan y que tiene que ver, como ellos mismos lo revelan, con aspectos de la tradición formativa, que es la disociación y asimetría entre la teoría y la práctica. Así, ellos revelan, en su entrevista aspectos como:

* El curso fue muy teórico en algunos momentos
* Hubo un exceso de ejercicios que no eran aplicables a la realidad
* No partía de situaciones que ocurren realmente en las escuelas, por tanto había disociación entre la realidad vivida en las escuelas y los ejercicios que nos propuso el curso.

Aunque no es propósito analizar la naturaleza o la génesis de estas problemáticas, si planteamos un supuesto que pudieran ser un elemento heurístico tendiente a nuevas investigaciones. Nuestro supuesto parte de plantear que, de acuerdo a la perspectiva de los propios directivos, hay una tradición formativa basada en la concepción de que el conocimiento se debe aplicar en la realidad pero desde una perspectiva que al propio sujeto en formación no le queda clara; en algunos casos la noción se aproxima a una concepción mecánica y lineal: lo aprendido se tiene que aplicar. El mismo programa que refiere una modalidad en alternancia, señala:

*La modalidad que se propone para la formación del director de escuela de Educación Básica se basa en la alternancia, esto es, la sucesión de actividades teóricas y prácticas. Se conforma como un esquema a través del cual el director recibe información e inducción teórica, los cuales pondrá en práctica. Esta aplicación de la teoría en su práctica, le permitirá aprender, continuar o redefinir la forma en que conducirá su escuela* (Esquivel, et al, 2011: 179).

Como podemos ver, el propio modelo favorece una formación basada en la adquisición de conocimientos, porque, como lo señala la cita anterior, el director recibe información teórica que luego pondrá en práctica; pero no refiere un modelo situacional que postula que:

“…*quien se forma emprende y prosigue, a lo largo de su carrera, un trabajo sobre sí mismo, que consiste en la desestructuración y reestructuración del conocimiento de su realidad, con lo cual concibe proyectos de acción adaptados a su contexto y a sus propias posibilidades. Implica, por tanto, investir su práctica y formarse” (Ferry, 1997: 140)*.

Sin embargo, planteamos a partir de algunas reflexiones que los directivos hacen que la relación entre teoría y práctica no puede ser mecánica ni simple, puesto que involucra, por una parte, al sujeto en formación en su totalidad: desde sus valores y actitudes hasta las condiciones de los contextos de aplicación en la práctica.

La relación entre teoría-práctica tiene que ver con procesos de apropiación, más que de interiorización. Los primeros se conforman desde situaciones dialógicas e intersubjetivas involucrando un nivel de adquisición de conciencia práctica. Lo segundo, la interiorización, implica el nivel que cada sujeto logra al incorporar el saber a un esquema cognitivo. Por lo cual, el concepto de apropiación, nos permite ir más allá de la noción de interiorización, y con ello destacar el proceso por el cual los directores participan en tanto agentes, esto es, como individuos actuando con significados mediacionales en contextos concretos.

Conclusión

Indudablemente los cursos formativos, ofrecen la perspectiva de los entrevistados mayor certidumbre y un sentido de reconocimiento en la práctica. Sin embargo, ellos refieren que en su formación es importante partir de situaciones más apegada a las problemáticas escolares; trabajar estudios de caso y situaciones que puedan transferir a la práctica. Uno de los problemas que refieren es la asimetría entre la teoría y la práctica. Situación que se podría resolver si la formación hiciera énfasis en experiencias prácticas donde la transferencia del saber fuera concretada por los directivos en formación.

Dados los escenarios de incertidumbre de las escuelas, el modelo satisface las posibilidades de transformación desde la propia realidad de éstos, como lo señala Loya al considerar que la formación situacional:

Es un proceso al cual se expone el formante al enfrentar la singularidad de las situaciones en las que se ve implicado como educador, de tal manera que los efectos formadores son parciales e inesperados porque surgen de la relación que establece el sujeto con la realidad y no de alguna programación preestablecida y controlable. La formación se fundamenta en lo imprevisible y lo no dominable (2008:5).

Esta demanda está presente en la voz de los directivos, quienes proponen mayor énfasis en las prácticas, menos teoría aséptica y partir de la realidad de las escuelas. Lo anterior, tiene que ver con un asunto relevante y necesario para todo proceso de formación: cuando se forma a un sujeto también se forma a una comunidad, pues como señala Honoré (1980) toda formación implica una interexperiencia comprensiva con el espacio vital del actor en situación. Así se constata cuando a la pregunta a los docentes de las escuelas sobre si *¿usted considera que su directivo se debe seguir actualizando?* Sus respuestas coinciden en que no sólo el director debe actualizarse y seguirse formando, sino también ellos, los docentes; quienes concluyen que la formación es un aspecto necesario, imprescindible e ineludible ante los cambios vertiginosos de la sociedad y la demanda de los sectores por una mayor calidad educativa, donde el supervisor escolar no puede quedar excluido.

Así, la formación no solo debe dirigirse al director sino a la comunidad docente y al supervisor, ya que sus implicaciones obligan a resignificar las prácticas del contexto y demandan la movilización de las inercias por parte de quienes comparten su entorno. Ese es uno de los sentidos más significados inferidos de los directivos y de la propia comunidad escolar, quienes demandan procesos de acompañamiento y de formación a través de comunidades intersubjetivas donde se compartan experiencias en situación, más que reclutamientos en espacios formales, donde la teoría a veces no tiene la posibilidad de transferencia y por tanto carece de sentido con respecto a la práctica.

**Referencias**

Esquivel, M et al. (2011) El Programa de Formación de Directivos por Competencias, en Ponce V. *Nuevos estilos de gestión de políticas educativas. Comunidades y redes de la Secretaría de Educación Jalisco*. México. SEJ.

Deleuze, G. (1999). ¿Qué es un dispositivo? En Balbier *et al*. *Michel Foucault, filósofo*. Barcelona: Gedisa.

Ferry, G. (1997). *El trayecto de la formación*. México: Paidós

Honoré, B. (1980). *Para una teoría de la formación*. Madrid, España. Narcea.

Loya, H. (2008). Los modelos pedagógicos en la formación de profesores. En *Revista Iberoamericana de Educación,* núm. 46/3, 25 de mayo. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

Secretaría de Educación Jalisco (2006). *Programa de Formación de Directivos por Competencias*. Guadalajara: Secretaría de Educación Jalisco.

Yurén, T. y C. Romero (2007). Ethos profesional, dispositivo universitario y coformación*.* Revista *Reencuentro.* Análisis de problemas universitarios, núm. 49 Valores en las profesiones universitarias. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, pp. 22-29.