



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004**

**Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012**

**Facultad de Educación**

**Maestría en Administración y Planificación Educativa**

**NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS  
DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PÚBLICAS Y PRIVADAS DE ALGECIRAS - HUILA**

**Tianni Brigitte Losada Calderón**

**Tutor: Zully Cuellar López**

**Panamá, noviembre, 2018**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

Presidente Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Panamá, noviembre de 2018

La vida nos lleva por muchos caminos que debemos recorrer. Algunos serán hermosos y satisfactorios, otros oscuros y difíciles, pero esa es la vida y es la que tenemos que vivir. Sin embargo, a medida que vivimos, avanzamos, cambiamos y mejoramos nuestras vidas personal y profesionalmente. Siempre dando lo mejor de sí mismo para llegar a cumplir todos nuestros propósitos y metas.

Gracias Dios por lo mucho que me has bendecido. Todo eso me ha hecho más fuerte y feliz.

Tianni

## AGRADECIMIENTOS

Primero agradezco a Dios por permitirme realizar mis sueños y poder cumplir con mis propósitos de vida. A mi familia, especialmente a mi madre Martha, pues a pesar de las dificultades siempre estuve ahí para ayudarme a alcanzar mis propósitos.

A mis docentes y compañeros de maestría por brindarme conocimientos y habilidades para la vida. A mi tutora Zully Cuellar, pues ha estado para mí, en los dos momentos que he necesitado el consejo, comprensión y colaboración de su experiencia académica para el proceso de construcción de mi trabajo de grado y postgrado.

A la Universidad UMECIT, por permitirme subir un peldaño más, en mi larga escalera de sueños y metas, demostrando siempre la gran calidad educativa para con nosotros.

A los docentes y directivos docentes del municipio de Algeciras por permitirme trabajar con ellos; para buscar la máxima calidad educativa para el municipio y la región.

## TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	12
<b>CAPÍTULO I</b>	15
<b>1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</b>	15
1.1. Descripción de la problemática	15
1.2. Objetivos de la Investigación	19
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	19
1.2.3. <i>Objetivos Específicos</i>	19
1.3. Justificación e impacto	20
1.4. Alcances y Limitaciones	23
1.4.1. <i>Alcances</i>	23
1.4.2. <i>Limitaciones</i>	24
<b>CAPÍTULO II</b>	25
<b>2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	25
2.1. Bases teóricas e investigativas	25
2.2. Bases Teóricas y legales	33
2.2.1. ¿Qué se entiende por educación?	33
2.2.2. La dirección escolar	35
2.2.2.1. Caracterización del trabajo directivo docente	35
2.2.2.2. Funciones y perfil del directivo docente	39
2.2.3. ¿Qué se entiende por necesidad?	44
2.2.4. Necesidades formativas	46
2.3. Sistema de variables y operacionalización.	49
<b>CAPÍTULO III</b>	51
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b>	51
3.1. Enfoque y método de investigación	51
3.2. Tipo y diseño de investigación	51

<b>3.3. Población y muestra</b>	52
<b>3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>	53
<b>3.4.1. <i>Proceso de elaboración del cuestionario</i></b>	54
<b>3.4.2. <i>Validez y confiabilidad del cuestionario</i></b>	55
3.4.2.1. La validación del cuestionario	56
3.4.2.2. La confiabilidad del cuestionario	61
<b>CAPÍTULO IV</b>	63
<b>4. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	63
<b>4.1 <i>Procesamiento y análisis de datos</i></b>	63
<b>CAPÍTULO V</b>	104
<b>5. PROPUESTA</b>	104
<b>5.1 Plan de formación para los directivos docentes del municipio de Algeciras (SED del Huila)</b>	104
<b>5.2. Objetivos de la propuesta</b>	105
5.2.1. Objetivo general	105
5.2.2. Objetivos específicos	105
<b>5.3. Beneficiarios</b>	106
<b>5.4. Productos</b>	106
<b>5.5. Localización</b>	106
<b>5.6. Método</b>	107
<b>5.7. Cronograma</b>	108
<b>6.8. Recursos</b>	109
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	111
<b>Conclusiones</b>	111
<b>Recomendaciones</b>	115
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	116
<b>ANEXOS</b>	119

**LISTA DE TABLAS**

	Pág.
Tabla 1. Antecedentes de la investigación.	27
Tabla 2. Gestiones del establecimiento educativo	36
Tabla 3. Clasificación de necesidades.	46
Tabla 4. Distribución directivos docentes. Algeciras-Huila.	51
Tabla 5. Valoración de expertos.	55
Tabla 6. Coeficiente de V de Aiken.	57
Tabla 7. Categorización preguntas/necesidad.	62
Tabla 8. Datos generales. Información personal.	62
Tabla 9. Experiencia del directivo docente.	71
Tabla 10. Tiempo dedicado a formación	73
Tabla 11. Formación en dirección	74
Tabla 12. Tareas directivas habituales	83
Tabla 13. Formación inicial	93
Tabla 14. Formación continuada	94
Tabla 15. Selección de directivos	95
Tabla 16. Promoción de directivos	96
Tabla 17. Otros aspectos formativos	97
Tabla 18. Ruta 1, actividades	104
Tabla 19. Ruta 2 Proyección pos gradual porcentual de directivos (2020-2025)	104

**LISTA DE FIGURAS**

	Pág.
Figura 1. Titulación	63
Figura 2. Cargo que desempeña	65
Figura 3. Carácter de la institución	66
Figura 4. Lugar donde se desempeña	67
Figura 5. Nivel donde se desempeña	68
Figura 6. Forma de acceso al cargo	68
Figura 7. Número de estudiantes que atiende	69
Figura 8. Promedio horas semanales/tareas directivas	72
Figura 9. Tipo de liderazgo	73
Figura 10. Entidad organizadora del último curso directivo	74
Figura 11. Situación como directivo	75
Figura 12. Formación antes de ingresar al cargo	77
Figura 13. Formación después del nombramiento	78
Figura 14. Tiempo de última actualización formativa	78
Figura 15. Entidades que ofrecieron última actualización	79
Figura 16. Formación debería ser	79
Figura 17. Procesos extensivo o intensivo	80
Figura 18. Forma de acceso a la formación	80
Figura 19. Modalidad de formación preferida	81
Figura 20. Problemáticas del actual modelo directivo	88
Figura 21. Problemáticas	89
Figura 22. Formación previa de acceso al cargo	91

**LISTA DE ANEXOS**

	Pág.
Anexo A. Cuestionario de aplicación	115
Anexo B. Validación experto 1.	121
Anexo C. Validación experto 2.	123
Anexo D. Validación experto 3.	125
Anexo E. Cálculo V de Aiken y Alpha de Cronbach	127
Anexo F. Muestra Cuestionarios diligenciados	128

## RESUMEN

Las personas que ejercen o desean ejercer la función directiva dentro de una Institución Educativa, necesitan de una formación específica, y continua para llevarla a cabo satisfactoriamente. Por lo que, se busca identificar las necesidades de formación de los directivos docentes (rector, director rural y coordinadores) de las instituciones públicas y privadas de Algeciras, Huila, Colombia. El estudio se lleva a cabo con los 14 directivos docentes del municipio, con la utilización de un cuestionario de Gairín (1992) adaptado al contexto colombiano, que fue validado por expertos en el tema, para realizar un análisis estadístico e inferencial de la información, con base en los tres tipos de necesidades planteadas en el marco teórico: Necesidades normativas, necesidades percibidas y necesidades expresadas. Los resultados muestran lo siguiente: que existen pocos incentivos económicos para formación especializada. La necesidad de implementar un estatuto único docente. Se debe garantizar formación continua a los directivos. La experiencia debe ser principalmente en el sector educativo. El directivo docente no es un gerente. La formación debe tener en cuenta los contextos que tiene el país. Todo lo anterior, acorde a lo que se buscaba: las necesidades formativas de los directivos docentes.

Esta investigación se llevó a cabo en el marco de la Maestría en Administración y Planificación Educativa de la Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología- UMECIT.

**Palabras Clave:** Necesidades de formación, directivos docentes, necesidades normativas, necesidades percibidas, necesidades expresadas.

## ABSTRACT

The people who exercise or wish to exercise the directive functions within an Educational Institution, need specific training and continue to carry it out satisfactorily. Therefore, the aim is to identify the training needs of the teaching directors (rector, rural director and coordinators) of the public and private institutions of Algeciras, Huila, Colombia. The study is carried out with the 14 educational managers of the town with the use of a Gairín questionnaire (1992). It was adapted to the Colombian context, which was validated by experts in the subject. To perform a statistical and inferential analysis of the information. It was based on the three types of needs raised in the theoretical framework: normative, perceived and expressed needs. The results show the following: that there are few economic incentives for specialized training. The need to implement a single teaching statute must guarantee continuous training for managers. The experience should be mainly in the education sector. The teaching director is not a manager. The training must take into account the contexts that the country has. All the above, according to what was sought: the training needs of the teaching managers.

This research was carried out within the framework of the Master's Degree in Educational Administration and Planning of the Metropolitan University of Education Science and Technology- UMECIT.

**Keywords:** Training needs, teaching managers, regulatory needs, perceived needs, expressed needs.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la sociedad se encuentra con una gran variedad de desafíos en todos los ámbitos de la vida; y el sector educativo no se escapa de esto. La educación es un proceso cambiante que necesita de transformaciones constantes, para poder acoger y preparar a los futuros ciudadanos, para todas las realidades y los contextos posibles. Es aquí donde el docente y especialmente el directivo docente adquiere una vital importancia en el proceso. Pues su papel es dirigir y orientar a toda una comunidad educativa, con una gran variedad de problemáticas. Por ende, debe contar con la formación adecuada para poder sortear cada uno de los desafíos que se presenten en su comunidad.

Esto implica, pensar en los procesos de formación inicial que ofrecen las Normales Superiores y Universidades del país, para quienes desean formarse como docentes o como directivos docentes; pero también en la formación continuada que debe recibir los directivos docentes que son nombrados por concurso de méritos, o que sean contratados por banco de la excelencia para cualquier Institución Educativa del país.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación tiene como propósito fundamental, determinar las necesidades de formación de los directivos docentes de las instituciones públicas y privadas de Algeciras, Huila, Colombia, pues es el contexto regional al que pertenece la investigadora, además de ser uno de los municipios más golpeados por la guerra, por lo que en este momento es uno de los territorios que hacen parte de las políticas del posconflicto del país. Con lo que se evidencia que la línea de investigación a la que pertenece este trabajo es a la de “Educación y Sociedad” pues se muestra a la educación como el principal factor auspiciador del desarrollo de

la sociedad, para dar soluciones dignas a las principales necesidades y expectativas del hombre (UMECIT, 2017), en este caso las necesidades de los directivos docentes de Algeciras, Huila. Por consiguiente, se hace interesante poder conocer ¿Cuáles son las necesidades de formación que tiene esta población de directivos docentes?

En este sentido, este trabajo tiene como horizonte el mejoramiento de la calidad formativa, desde la perspectiva de los directivos docentes del municipio, considerando el contexto escolar donde se desenvuelven en sus funciones diarias. Pues en la medida en que se conozca de primera mano las necesidades que presentan los directivos de este contexto, se podrá recomendar acciones de mejoramiento, que sean acorde con las problemáticas que pueden presentar los diferentes contextos, en cualquier comunidad educativa, en un país tan desigual como lo es Colombia.

En virtud de lo anterior, la investigación está organizada y estructurada en los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se encuentra la contextualización y planteamiento del problema, donde se aborda la problemática actual de la educación y de la formación adecuada de los directivos docentes en el país. La justificación, en donde se describe la pertinencia y relevancia de este trabajo, así como los objetivos, alcances y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, se encuentra todo lo correspondiente al marco teórico, constituido por los antecedentes de la investigación los cuales brindan apoyo y sustento teórico a la realización de esta investigación; también se desarrollan los aspectos teóricos correspondientes a la formación de directivos docentes en el país.

En el capítulo III, se encuentra el marco metodológico, en donde señala el tipo y diseño de investigación, la población y muestra que se usó para realizar el trabajo, las técnicas de recolección de datos utilizadas, la validez del instrumento que se aplicó, la confiabilidad del instrumento a través del juicio de los expertos, la metodología para realizar algunos los cálculos estadísticos y la técnica y análisis de los datos.

En el capítulo IV, se muestran los resultados y análisis de resultados obtenidos, que permite la formulación de una propuesta que se presenta en el capítulo V, que conlleva a obtener finalmente las conclusiones de la investigación, así como las recomendaciones, con el ánimo de generar aportes para futuras investigaciones, así como el mejoramiento de los procesos de formación de los directivos docentes.

## CAPÍTULO I

### 1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

#### 1.1. Descripción de la problemática

La educación es la base del progreso y desarrollo de la humanidad, es por esto, que de acuerdo con los logros científicos, culturales, sociales, artísticos y entre otros que se obtengan; van a permitir el desarrollo, el crecimiento y la trascendencia de personas integrales, que puedan competir en cualquier escenario del mundo globalizado en el cual nos encontramos; y en este sentido, la educación se convierte en el mecanismo más idóneo para romper las brechas de desigualdades, motivar al cambio y disminuir los índices de pobreza. (Rodríguez, 2012).

Es claro que, para lograr dichos propósitos y avances sociales, las instituciones y quienes llevan las riendas o la dirección escolar, deben poseer una formación apropiada y acorde con las necesidades para ejercer dicha función acertadamente, pues se consideran a nivel mundial como un factor determinante en los procesos de mejoramiento en las Instituciones Educativas, y por lo tanto en la mejora de los resultados obtenidos por los estudiantes a nivel local, regional, nacional e internacional. Lo anterior, se ve respaldado por lo encontrado en diferentes investigaciones, pues la gran cantidad de responsabilidades de las directivas, conducen a mejorar el aprendizaje de los estudiantes (Marzano et al., 2005; Robinson, 2007) citado por (Bolívar, 2010), pues dentro de todos los factores internos de la escuela, después de la labor de los docentes en el aula, el liderazgo es uno de los factores fundamentales que contribuye a crear un ambiente laboral apropiado para los aprendizajes de los estudiantes, a través de la influencia que tienen estos líderes directivos

sobre la comunidad educativa que conforman las instituciones. Similar a lo encontrado por Darling-Hammond, 2007 que plantea “que la función principal del director es alinear todos los aspectos de la escolaridad para apoyar el objetivo de mejorar la instrucción para que todos los niños tengan éxito”

Sin embargo, las realidades contextuales de las instituciones educativas son cada vez más complejas, debido a las diferencias de etapas y niveles educativos, la multiculturalidad que se presenta al encontrarnos en la era de la información y de la globalización, la no satisfacción de las necesidades básicas de los estudiantes. Así como las capacidades y motivaciones individuales y colectivas. Por todo lo anterior, se muestra la necesidad y exigencia de una educación comprensiva y que se adapte a la diversidad que propone el contexto, por ende, el directivo docente debe estar a la altura de estas nuevas realidades y encontrarse en plena facultad de formación para el desempeño de sus funciones y el logro óptimo de los propósitos educativos.

En este sentido, en el marco legal de Colombia, el artículo 128 de la Ley general de educación 115 de 1994 establece que: “Los cargos de dirección del sector educativo en las entidades territoriales, serán ejercidos por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa”, proponiendo los siguientes requisitos para el ejercicio directivo:

- Director Rural: Normalista Superior, Licenciado en Educación o profesional no licenciado y 4 años de experiencia profesional.
- Coordinador: Licenciado en Educación, profesional en no licenciado y 5 años de experiencia profesional certificada.
- Rector: Licenciado en educación, profesional no licenciado y 6 años de experiencia profesional certificada.

De igual manera, en el decreto 1278 de 2002 se estipula el perfil de los directivos docentes del país así:

El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo concerniente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos

El coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas o curriculares no lectivas” (Art. 6 Decreto 1278 de 2002).

Resaltando que la experiencia profesional, diferente a la de docente o directivo docente debe ser en cargos cuyas funciones correspondan al manejo de personal, finanzas o planeación. Lo anterior muestra discrepancia con lo expuesto en el decreto 1278 de 2002 en donde se estipula que el directivo docente tiene la responsabilidad de dirigir pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Por tanto, si no se cuenta con la formación pedagógica adecuada y únicamente cuentan con formación administrativa; evidentemente las capacidades que se espera que tengan, no existirán. Lo que conlleva en cierto modo al perjuicio de una institución educativa y por tanto a la afectación de la calidad educativa de la comunidad.

De igual manera, se debe contar con una formación previa por parte del Ministerio de Educación Nacional y cada una de las Secretarías de Educación Departamentales y municipales adscritas a dicho ministerio para quienes sean seleccionados en el concurso especial de carrera docente, para proveer las vacantes dispuestas a nivel nacional por medio del mérito y por supuesto que se cuente con una formación constante durante todo el tiempo en el que labore en dicho cargo de tan alta importancia y responsabilidad para el desarrollo de la sociedad colombiana. Dicha formación debe tener en cuenta las necesidades del cargo directivo en el marco de un contexto determinado, puesto que, como lo afirma Gairín (1992)

“La determinación de las necesidades formativas de los directivos que se propone considera la naturaleza del modelo de dirección, la existencia de experiencias formativas previas y las exigencias que impone la propia evaluación. El modelo de dirección cambiará de acuerdo al contexto y necesidades”.

De esta manera, para que se pueda lograr el objetivo educativo del país, la formación del futuro directivo docente debe implicar no solamente la revisión de lo que se define por institución, sino también mirar las competencias del directivo y profundizar en el concepto de escuela (formación administrativa, pedagógica, contextual), para a partir de allí, generar una discusión para que la formación adquiera sentido. (Sandoval, 2008). Teniendo en cuenta lo anterior, el evento de estudio de esta investigación es el proceso de formación de los directivos docentes, el cual debe estar fundamentado en las necesidades de formación propias de su cargo y que responda a las necesidades propias de formación.

De acuerdo con lo anterior se formula la siguiente pregunta de investigación:

**¿Cuáles son las necesidades de formación de los directivos docentes de las instituciones educativas públicas y privadas de Algeciras?**

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

- Determinar las necesidades de formación de los directivos docentes de las instituciones públicas y privadas de Algeciras, Huila, Colombia.

### **1.2.3. Objetivos Específicos**

- Identificar los aspectos legales existentes en cuanto a la formación de directivos docentes.
- Reconocer las características del contexto escolar de los directivos docentes de Algeciras, Huila.
- Identificar los intereses y expectativas de los directivos docentes del municipio de Algeciras, Huila

### 1.3. Justificación e impacto

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia, tiene estipuladas cuales son las competencias de los directivos docentes. Dichas competencias orientadas a sus funciones, están asociadas a la dirección y organización del funcionamiento de las instituciones y de los establecimientos educativos. Contemplándose como acciones del desempeño directivo: “dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas” (MEN, 2008a, p. 14); sin embargo, en dichas funciones y deberes no se tiene en cuenta los diferentes contextos educativos que se pueden encontrar en un país marcado por la pobreza como lo es Colombia, así como las necesidades que se tienen de acuerdo a estos. Por tanto, se hace necesaria la formación de líderes, que puedan ser capaces de sortear la gran variedad de vicisitudes que se presentan diariamente en todos los establecimientos educativos.

Por ende, se hace necesaria una transformación que conlleva la puesta en marcha, de ver la educación como un proceso relacional entre directivos docentes, docentes, estudiantes y comunidad en general. En donde se debe tener en cuenta el contexto marcado de cada región y cada institución educativa, así como las necesidades propias de dichos contextos. Pues a partir de las vivencias y procesos de formación que tengan cada uno de los actores del proceso, y principalmente de quien está liderando, se tendrán mayores y mejores resultados en el proceso educativo

Por consiguiente, tener conocimiento de las necesidades formativas de los directivos docentes, es pertinente desde la óptica de la transformación y el cambio que debe existir en la educación pues se sugiere:

*que el directivo mediante el trabajo conjunto, puede y debe ejercer el liderazgo necesario para cumplir las expectativas de las reformas educativas del siglo*

*XXI. Los directores están en las escuelas, por ello son actores importantes cuyo impacto puede ser positivo en el mejoramiento de la calidad de los procesos escolares, por tanto, es necesario entender el papel de los directores y su función en la escuela para generar las condiciones que permitan apoyar y fortalecer su función (Borden, 2002)*

No obstante, de acuerdo con lo encontrado por Sandoval (2008)

se tiene que los directivos docentes del sector oficial tienen inquietudes con respecto a su figura dentro de una institución, pues se ha desdibujado el papel de sus funciones a unas distintas de las educativas y pedagógicas, las cuales deberían ser lo esencial. Pues éste es visto en la actualidad, más hacia un rol meramente gerencial.

De acuerdo con esto, esta investigación es importante en la medida que conociendo las necesidades de formación que tienen los directivos docentes del municipio de Algeciras- Huila, que ha sido golpeado históricamente por el conflicto armado, se pueden proponer estrategias de mejoramiento para la formación directiva docente por parte de las Secretarías de Educación y el Ministerio, teniendo en cuenta la gran importancia que tiene su papel en una instituciones educativas, y por consiguiente la generación de calidad educativa para la comunidad y la sociedad en general.

En este sentido es totalmente pertinente la realización de la investigación para poder tener bases de cambio, para la adecuación de la educación a las problemáticas que propone el contexto en el marco de la era de a información y de la globalización.

Los resultados de esta investigación pueden contribuir a mejorar los roles de los líderes de la Instituciones Educativas y por ende la calidad de estas, en primer lugar, para el municipio de Algeciras y el departamento y luego servir

de base para implementar políticas formativas contextuales a nivel regional y nacional.

## **1.4. Alcances y Limitaciones**

### **1.4.1. Alcances**

El resultado de esta investigación propicia la formación del recurso humano y uno de los actores más importante dentro del proceso educativo y de una institución educativa: el directivo docente. Pues conociendo las necesidades de formación que manifiestan tener los directivos docentes de las instituciones públicas y privadas del municipio de Algeciras, Huila. Se espera que, a través de la implementación de la encuesta, se logre la identificación de las necesidades de formación que tienen los directivos docentes del municipio, ya que al tener conciencia de lo que se requiere, se puede trabajar por el mejoramiento de dichos requerimientos y así mejorar significativamente los procesos educativos de la región y el país.

A la vez, se tiene como expectativa que la información obtenida en la investigación, sirva de base en la búsqueda de estrategias de mejoramiento en la calidad de la educación. Por tanto, en el fortalecimiento de la formación continua y acertada de los directivos docentes y docentes del siglo XXI, para los requerimientos de los diferentes contextos que presenta el país. También se espera que, mejorando los procesos de formación de los directivos docentes del municipio de Algeciras, las Instituciones Educativas del municipio mejoren considerablemente los resultados de las pruebas internas y externas, para posicionar el municipio entre los mejores del departamento y el país.

### 1.4.2. Limitaciones

Dentro de las limitaciones más relevantes que se pueden presentar para llevar a cabo la investigación de las necesidades de los directivos docentes de Algeciras se tienen: 1) Falta de interés por parte de algunos de los participantes pues están próximos a pensionarse, por tanto, no ven relevante la formación continua. 2) Falta de compromiso con la contestación de la encuesta, debido a la extensión de la misma. 3) Poca inversión por parte de los entes gubernamentales (MEN y SED) a los procesos de formación de magisterio colombiano. 4) Falta de compromiso por parte del directivo docente, con el cambio, el mejoramiento, y el fortalecimiento de su formación, pues esto puede implicar mayor cantidad de trabajo

## CAPÍTULO II

### 2. FUNDAMENTACIÓN TEORICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Bases teóricas e investigativas

La educación a nivel internacional, latinoamericano y nacional, ha presentado muchos cambios en la historia. Pues en la medida que pasa el tiempo; cambian las costumbres, la tecnología, las relaciones y en general todo cambia. Pues el ser humano es un ser social, propenso a modificar y evolucionar. En el caso de la educación, no es diferente. La política de descentralización en Colombia se ha planteado desde finales el siglo XX e inicios del siglo XXI en todos los ámbitos de la sociedad. Para ello el gobierno cuenta con los diferentes estamentos, como ministerios, gobernaciones, alcaldías, secretarías entre otros, que se encargan de ejecutar cualquier política nacional.

En el ámbito educativo, el Ministerio de Educación Nacional es el encargado de formular la política de educación nacional y fomentar el desarrollo de una educación de calidad, apoyado por las Secretarías Regionales de Educación. Para dar cumplimiento a esta premisa, se evidencia que los directivos docentes son un factor muy importante en la conducción y liderazgo de las Instituciones Educativas del país. Por ende, es de vital importancia que los directivos docentes se encuentren con todas las capacidades formativas para desempeñarse satisfactoriamente.

En consonancia con lo anterior, la UNESCO (2010) plantea la importancia de la capacitación profesional pues

La calidad de los docentes y su capacitación profesional permanente siguen siendo fundamentales para lograr la educación de calidad. Sin embargo, en la

actualidad el número de maestros calificados, la práctica docente y la formación de profesores afrontan graves problemas sistémicos en el mundo entero.

Por lo que esta situación debe corregirse, para poder lograr los objetivos educativos de la comunidad mundial.

En cuanto a producción investigativa de la temática, se encuentra una gran variedad de ilustres teóricos internacionales que han hecho sus aportes al establecer la importancia del papel del directivo docente. Donde muestran la relevancia tan grande que tiene el desempeño de un directivo, con el éxito del proceso educativo y que por tanto debe estar preparados y formados adecuadamente para poder lograr los objetivos educacionales planteados de manera eficaz. Similar a lo encontrado por Poggi, (2001) “Se configura y toma cuerpo la necesidad de diseñar y organizar propuestas de formación, particularmente orientadas a mejorar las capacidades y saberes que estos actores clave tiene en cada institución educativa”. Sin embargo, a nivel nacional, solo se encuentra un estudio realizado de la temática, lo que muestra que hace falta mayor indagación para la resolución de dicha problemática en el país. A continuación, se muestran los principales antecedentes internacionales:

Tabla 1. Antecedentes de la investigación.

Autor	Componentes relevantes de la investigación
Silva, (2017)	<b>Título del trabajo:</b> La formación de directores escolares en Cataluña. lecciones aprendidas a cinco años del decreto de dirección
	<b>Objetivo:</b> Conocer y analizar las necesidades de formación de los directivos escolares en Cataluña, para 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

	<p>determinar la selección de los contenidos de formación universitaria.</p>
	<p><b>Conclusiones:</b> Se debe planificar la formación de directivos escolares de manera realista y consecuente con las políticas educativas en Cataluña y con los recursos disponibles, y que pueda accederse de distintas formas a la formación: como presencial, semipresencial y virtual, o que puedan ser complementarias e impartirse en distintos momentos</p>
	<p><b>Aporte a la tesis:</b> Los temas de investigación coinciden, pues abordan las necesidades formativas de los directivos docentes, en contextos diferentes, pero encontrándose deficiencias similares. Aporta luces en el marco teórico, así como a la problemática.</p>
Antúnez, (2013)	<p><b>Título del trabajo:</b> Formación de los supervisores y supervisoras escolares en México. Análisis de necesidades.</p>
	<p><b>Objetivo:</b> Conocer y analizar las necesidades de formación de los supervisores y supervisoras escolares con el fin de proporcionar elementos de ayuda para el diseño, implementación y evaluación de un modelo de formación para este colectivo profesional en México</p>
	<p><b>Conclusiones:</b> Las necesidades se agruparon en torno a tres aspectos: a) formación y capacitación; b) modelo de supervisión y c) rol y desempeño y se debe considerar cada contexto y escenario de acción profesional para poder hacer una selección de contenidos más adecuada de acuerdo con los contextos.</p>
	<p><b>Aporte a la tesis:</b> En general se tiene en cuenta la importancia de la formación constante y contextualizada para el éxito de los procesos educativos</p>
Bolívar, (2010)	<p><b>Título del trabajo:</b> Liderazgo para el aprendizaje</p>

	<p><b>Objetivo:</b> Identificar la importancia del liderazgo dentro de las prácticas educativas</p>
	<p><b>Conclusiones:</b> El liderazgo escolar tiene una influencia mucho mayor cuando está ampliamente distribuido entre equipos directivos, profesorado, familias y estudiantes. Hay una relación positiva entre el aumento de la distribución de roles y responsabilidades de liderazgo y la mejora continua de los resultados de los alumnos.</p>
	<p><b>Aporte a la tesis:</b> Este trabajo, aportó muchas luces a la problemática, pues muestra la vital importancia que tiene el liderazgo de los directivos docentes para lograr los objetivos educacionales en la instituciones educativas, pero también el trabajo en equipo de toda una comunidad.</p>
Escamilla, (2006)	<p><b>Título del trabajo:</b> El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional</p>
	<p><b>Objetivo:</b> Identificar las necesidades de formación de los directivos de educación básica del Estado de Nuevo León, México.</p>
	<p><b>Conclusiones:</b> La formación de los directores escolares en servicio se considera como un proceso que ha de estar contextualizado; es decir, a partir de las problemáticas que se presentan en los centros educativos en los que se desarrolla el ejercicio de la función directiva, por lo que los directores, como sujetos de la formación habrán de participar en el diseño de este proceso, que además habrá de contemplar la vinculación de la teoría y la práctica directiva con metodologías que permitan el intercambio de saberes y experiencias a través de redes para compartir conocimiento individual y configurar un conocimiento para el colectivo de directores de educación básica.</p>
	<p><b>Aporte a la tesis:</b> Este trabajo fue muy importante, pues dio mucha información sobre formación del directivo y su función en la institución educativa, temas que están incluidos en la investigación, también coinciden en la idea</p>

	que el director es considerado como un factor clave para la transformación de la educación.
Benedito, (2001)	<b>Título del trabajo:</b> Necesidades y propuestas de formación del profesorado novel de la Universidad de Barcelona
	<b>Objetivo:</b> Conocer las necesidades de los profesores y profesoras noveles de la UB en relación a la tarea que este profesorado ha de desarrollar dentro de su actividad docente, para establecer líneas generales de formación útiles para su mejora profesional.
	<b>Conclusiones:</b> Una de las conclusiones más importantes fue que la formación habría de focalizarse en las características de cada enseñanza o, al menos, de cada división para asegurar un trabajo vinculado con la práctica y los intereses del profesorado. Esta formación podría tomar forma en diversas modalidades. En el caso del grupo de trabajo, se ha ensayado una posible modalidad formativa: un postgrado sobre docencia e innovación universitaria en la División II. y así poder diseñar futuros planes de formación
	<b>Aporte a la tesis:</b> Este trabajo dio luces en el marco teórico, en la complementación de los que es una necesidad y los tipos que existen. Importante en la clasificación de la necesidades formativas.
Gairín, (1992)	<b>Título del trabajo:</b> Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los Centros educativos
	<b>Objetivo:</b> Analizar, contrastar contextualizar y comparar las modalidades y diseño de formación que tienen los directivos docentes en la actualidad.
	<b>Conclusiones:</b> La principal conclusión fue que existía insuficiente formación especializada recibida, la difícil forma de acceder al cargo, así como la disfuncionalidad

	<p>entre el poder legal y el real en los centros educativos, y la falta de tradición por el trabajo en equipo.</p>
	<p><b>Aporte a la tesis:</b> Este trabajo fue de vital importancia, pues es uno de los personajes a nivel internacional, que más ha estudiado la problemática en cuestión. Por tanto, bastante apoyo y sustento tienen de base dicho estudio. Vale la pena resaltar que también sirvió de orientación para la elaboración del cuestionario, pues se tuvo como base, haciendo las respectivas adecuaciones para el caso específico de la población colombiana.</p>
<p>Sandoval, (2008)</p>	<p><b>Título del trabajo:</b> Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas.</p> <p><b>Objetivo:</b> identificar la necesidades de formación de los directivos docentes de las instituciones educativas colombianas.</p> <p><b>Conclusiones:</b> La conclusión más significativa a la que se llegó fue que los directivos docentes han sido formados en teorías empresariales, las cuales se trasladan con cierta facilidad a lo educativo, sin una reflexión profunda y coherente con los fines, y que esos contenidos han permeado la política educativa y las prácticas directivas, influyendo en la concepción misma de institución educativa, en la manera de actuar del directivo y en el uso de un lenguaje empresarial, reflejándose con menos preponderancia las teorías alimentadas por el saber educativo y pedagógico.</p> <p><b>Aporte a la tesis:</b> Fue de vital importancia, pues fue la principal base del contexto colombiano, y con lo que se evidencia el poco estudio que existe de la temática en el país, y que las estrategias actuales, muestran problemas que deben tener mejoras, en pro de la calidad educativa del país.</p>

En Colombia, los planteamientos del Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE) 2006 - 2016, en torno a la formación de docentes, reiteran como

necesidad específica la definición de un sistema de formación que exige la articulación de los distintos niveles y núcleos de formación, pero también la coordinación de planes entre las instituciones formadoras, los centros educativos y las instancias de la dirección educativa a nivel nacional, regional y local. Se suma a esta consideración, la idea del Estatuto Docente como estrategia de profesionalización y mejoramiento de las condiciones de desempeño de los educadores (Decreto 2277 de 1979: Art 26; Art 39; Art 57 párrafos a, e). (Decreto 1278 de 2002: Art 17; Art 28 párrafo a; Art 34; Art 38; Art 41).

En el (PNDE) se plantea el desarrollo profesional de los docentes como una estrategia de la política de mejoramiento de la calidad de la educación, entendiendo que la calidad, se construye en la actividad cotidiana de las aulas, teniendo en cuenta el desarrollo de competencias para los diversos campos de la vida. Para lograrlo, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) en el marco del PNDE 2006-2016 propone la creación del Sistema Colombiano de Formación de Educadores para la formación inicial de docentes y directivos docentes donde se manifiesta el proceso de revisión de todos los programas de educación superior desde la Comisión Nacional de Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior -CONACES-, y con esto manifestar que se está cumpliendo con los requerimientos de la sociedad.

El sistema de formación de educadores se organiza en tres unidades internas: 1) el subsistema de formación inicial, que incluye los procesos y momentos de la formación de los sujetos interesados en ser educadores en los distintos niveles, áreas, campos del conocimiento y grupos poblaciones específicos. Es decir, en el momento en que se decide estudiar un pregrado. 2) el subsistema de formación en servicio, contempla la formación de los educadores vinculados laboralmente al ejercicio de la profesión docente. Es decir, una formación continua. 3) el subsistema de formación avanzada, se refiere a la

formación posgradual, representada en las especializaciones, maestrías, estudios doctorales y postdoctorales de los educadores. En estos procesos se revierte y consolida la reflexión y construcción de conocimiento de la pedagogía, la didáctica, la gestión educativa y otros conocimientos afines a su desarrollo académico y profesional.

Por tanto, según lo anterior, se esperaría que los directivos docentes se encuentren en plenas facultades formativas para desempeñar sus cargos. Sin embargo, a nivel nacional, el carácter investigativo de la temática es mínimo y ha empezado a relucir en la última década, debido a la implementación de estas políticas de calidad educativa en el país. Así Sandoval, (2008) encuentra que “los directivos docentes han sido formados en teorías empresariales, las cuales se trasladan con cierta facilidad a lo educativo sin una reflexión profunda y coherente con los fines educativos”. No obstante, esto muestra la necesidad de mejorar los procesos formativos de los directivos docentes para lograr el éxito formativo de los estudiantes y por tanto del futuro de la región.

Dicho éxito, solo es posible si el docente cuenta con una formación inicial de calidad y con oportunidades de poder acceder a programas de capacitación continua. Sin embargo, en la mayoría de países de la región las demandas de cambios y transformación que han exigido los docentes no se han acompañado con los debidos procesos en las instituciones educativas del país.

## **2.2. Bases Teóricas y legales**

La problemática que aborda esta investigación está orientada a las necesidades formativas de los directivos docentes, para un contexto regional específico, el de Algeciras, Huila. Para ilustrar dicha problemática, y resolverla desde el marco teórico se hace necesario conceptualizar sobre la educación, la dirección escolar: caracterización, funciones y perfil del directivo docente, definición de necesidades y tipos de necesidades formativas, marco legal existente de la temática en Colombia.

### **2.2.1. ¿Qué se entiende por educación?**

La palabra educación viene del latín *educare*: criar, alimentar, nutrir y de *educere*: conducir, llevar, sacar afuera. Según Platón <<la educación consiste en dar al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son susceptibles>>. Señala además tres funciones principales de la educación: La formación del hombre virtuoso, la formación del ciudadano y la preparación para una profesión. Por otro lado, según la Ley 115 de 1994 (Ley General de educación) La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

Desde allí se observa la concepción y el papel asignado a la educación, la importancia de la misma en el desarrollo de la sociedad y de los seres humanos particularmente. A través de la historia se evidencia que los pueblos evolucionan de acuerdo con el avance educativo que tengan. Por tanto, el desarrollo social y cultural está condicionado a la potencialidad de los pueblos a estar inmersos en la educación.

Si se analiza el hombre de la actualidad, se evidencia que ahora se posee un mayor grado de educación al que se tenía hace una década. Hoy día se considera que el hombre está en mejor posesión de recursos tecnológicos y espirituales para la solución de nuestros problemas. Además, es muy fácil observar que existen actualmente grupos humanos con distintos grados de desarrollo económico y social debido al desarrollo educativo.

Si por educación se entiende que el proceso formativo es inherente al ser humano y es un proceso social mediante el cual se interiorizan situaciones de aprendizaje, cuyo producto final son las capacidades y valores que contribuyen al fortalecimiento o mejoramiento de la calidad de vida humana, personal y colectiva. Es indudable que los pueblos se aventajan unos a otros según el grado de importancia dado a la educación. Los países más desarrollados económica y tecnológicamente son los que han dado mayor impulso e inversión a la educación, tienen mayor número de instituciones y éstas son de la mejor calidad. Lo que permite contemplar a la educación como causa y efecto del desenvolvimiento material y social de los pueblos.

Así pues, la educación está relacionada con el perfeccionamiento del ser humano, como ser social y pensante. Sin embargo, dentro de esa perfección no existe lugar para un ser totalmente educado y perfecto. Pues se debe considerar la idea de la continuidad educativa y que el conocimiento es inacabado y se encuentra en constante construcción y desconstrucción. Por lo tanto, siempre existirá un carácter evolutivo y abierto que permitirá establecer la importancia de la educación continua de acuerdo con las necesidades imperantes de los individuos para poder desenvolverse adecuada y satisfactoriamente en sus contextos.

La educación tiene un amplio espectro, puede llevarse a cabo de manera formal y no formal. La educación formal reglada por un currículo y para la

continuación de estudios superiores mediante una certificación pública y social se imparte en instituciones educativas de diferentes niveles como la pre-escolar, primaria, básica, media, institutos técnicos y superior como las universidades. En dichas instituciones existe la figura del directivo docente que lidera su misión y visión para cumplir con objetivos educacionales, el cual juega un papel fundamental en los logros de estos. Esta investigación se centra en el directivo docente de las Instituciones Educativas de nivel preescolar, básico y medio. (Ley 115 de 1994).

### **2.2.2. La dirección escolar**

Dirigir siempre será una tarea de mucha complejidad, responsabilidad y de vital importancia para cualquier entidad. En el caso educativo, no es la excepción, pues el directivo es quien tiene el liderazgo de una institución educativa, por lo tanto, tiene la posibilidad de cambiar y mejorar las condiciones y la calidad educativa de una institución, junto con los demás estamentos de la comunidad. Por supuesto, los diferentes contextos que existen en nuestro país, son determinantes para administrar. Pues de acuerdo con las necesidades que se tienen, los recursos con los que se cuentan y los grandes objetivos de desarrollo que tiene la política del país. Se hace indispensable que los directivos docentes se encuentren en las mejores capacidades formativas posibles, para poder sortear todas estas responsabilidades a las que se hacen acreedores por tener dicho cargo.

#### *2.2.2.1. Caracterización del trabajo directivo docente*

La dirección de cualquier entidad, lleva consigo una gran responsabilidad. Debido a las múltiples funciones que debe cumplir un directivo, pues es el líder de todos los procesos en cualquier entidad. Por tanto, existe una gran cantidad de posturas para definir lo que es la dirección. Desde el ámbito empresarial,

se puede decir que de acuerdo con Veciana, (1999:15) citada por Escamilla, (2006) la dirección es *“Un proceso dinámico de actuación de una persona (dirigente) sobre otra u otras (dirigidos) con el objeto de guiar su comportamiento hacia una meta u objetivo determinados, a través de su prioridad que le confiere su posición de poder”*. Es decir, el líder es indispensable para guiar todos los procesos de un establecimiento y que éstos se cumplan a cabalidad según lo que se busque. Por tanto, además de un gran compromiso personal, debe contar con un gran grupo de trabajo que permita el cumplimiento de los objetivos.

En el ámbito educativo, la dirección percibe el logro de los objetivos institucionales, así como la misión y visión propuestas desde el Proyecto Educativo Institucional (PEI) en cada institución educativa. Para ello, debe tener cuenta, las cuatro gestiones que estipula el Ministerio de Educación Nacional que se deben llevar a cabo en toda I.E del país. Las cuales se encuentran condensadas, con sus respectivas características en la siguiente tabla.

Tabla 2. Gestiones del establecimiento educativo. (Guía 34, MEN)

<b>Áreas de Gestión</b>	<b>Características</b>
Gestión directiva	Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

Gestión académica	Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.
Gestión administrativa y financiera	Esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable
Gestión de la comunidad	Como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

Lo anterior muestra la complejidad de ejercicio docente, y principalmente del directivo docente. Pues debe liderar una gran variedad de situaciones que envuelven la cotidianidad de una institución educativa, y que debido a este gran número de situaciones, se deben delegar las funciones al equipo de trabajo. El cual debe estar consciente de la gran importancia de la tarea que se le delegue, pues de esto depende el éxito o el fracaso del proceso educativo. Por ende, el directivo docente debe conocer todo su contexto y analizar lo mejor para su comunidad educativa.

Esto se encuentra en consonancia con lo que propone Antúnez (2000)

Dirigir una institución es la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que realicen unas determinadas acciones que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación.

De igual manera, la dirección escolar es “una función que ejercen los docentes especialmente formados y capacitados para orientar, impulsar, gestionar, y desarrollar una institución educativa hacia metas de calidad” (Arias y Cantón, 2006)

Por otro lado, el Ministerio de Educación Nacional, enmarca la dirección educativa desde las competencias funcionales asociadas a la dirección y organización del funcionamiento de las instituciones y de los establecimientos educativos. Las acciones del desempeño directivo son: “dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas, así como la articulación con el medio en el que la organización escolar se encuentra inscrita”. (MEN, 2008a, p. 14) las cuales se encuentran implícitas en el cumplimiento de cada una de las gestiones mostradas en la tabla 2.

De acuerdo con lo anterior, las responsabilidades que tiene un directivo docente son bastante complejas y abarcan múltiples campos. En este sentido, Mintzberg, (1991) considera que:

Los hechos sobre el trabajo de dirección, se evidencia que el trabajo de un directivo es enormemente complicado y difícil. El directivo esta sobrecargado de obligaciones, aun así, no puede delegar fácilmente sus tareas. En consecuencia, se ve obligado a trabajar demasiado y a realizar muchas tareas superficialmente. La brevedad, fragmentación y la comunicación oral

caracterizan el trabajo y estas son las mismas características del trabajo de dirección que han elaborado los intentos científicos para mejorarlo.

Es decir, que los directivos deben realizar un gran número de funciones, de diferentes índoles en poco tiempo, lo que puede alterar el resultado de los procesos educativos en una institución, y por ende la calidad educativa. Además, se evidencia que de acuerdo con estudios realizados por Education Week Research Center (2004) y Murillo (2007) citados por Silva (2017) “los directivos docentes dedican la mayor parte de su tiempo a tareas burocráticas, mientras que a los procesos pedagógicos, desarrollo profesional y comunicación con la comunidad educativa dedican una menor cantidad de tiempo”. Lo que, en cierta medida, puede generar una disminución de la calidad del proceso educativo, pues lo más importante dentro de una comunidad educativa, son los estudiantes y la calidad de su proceso formativo integral.

#### *2.2.2.2. Funciones y perfil del directivo docente*

En Colombia, el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal, no formal e informal en los niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media. Por tanto, el servicio público de la educación, se regula por parte del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y con la implementación de la Ley 115 de 1994, Ley General de Educación.

De acuerdo con lo anterior, dentro de la reglamentación para la prestación del servicio educativo, la Ley 715 de 2001, dicta las normas orgánicas en materia de recursos y competencias para la prestación del servicio educativo. Teniendo en cuenta dicha ley, para la prestación del servicio es indispensable el papel de cada uno de los actores de la comunidad educativa. Para este

caso, se hace énfasis en las funciones específicas que tienen los directivos docentes (rector, director rural y coordinador) del país.

En el artículo 10 de la Ley 715 de 2001, se enuncian las Funciones de Rectores o Directores. El rector o director rural de las instituciones educativas públicas, que serán designados por concurso, además de las funciones señaladas en otras normas (manual de funciones), tendrá las siguientes:

- 10.1. Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.
- 10.2. Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar.
- 10.3. Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.
- 10.4. Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.
- 10.5. Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.
- 10.6. Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.
- 10.7. Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.
- 10.8. Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.
- 10.9. Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.
- 10.10. Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.
- 10.11. Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.

- 10.12. Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.
- 10.13. Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.
- 10.14. Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.
- 10.15. Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses.
- 10.16. Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.
- 10.17. Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos.
- 10.18. Las demás que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo.

Por otro lado, en la Resolución Número 09317 del decreto 1075 de 2015 “manual de funciones” se muestran el complemento de las funciones de los rectores o directores rurales:

- a) Orientar la ejecución del proyecto institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar
- b) Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto;
- c) Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento;
- d) Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria;
- e) Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa;
- f) Orientar el proceso educativo que se presta en la institución de conformidad con las orientaciones y decisiones del Consejo Académico;
- g) Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuye la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia;

- h) Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional;
- i) Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local;
- j) Aplicar y hacer cumplir las disposiciones que se expidan por parte del Estado sobre la organización y prestación del servicio público educativo, y
- k) Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional".

Para el caso del coordinador sus funciones se basan según el manual de funciones en:

Apoyar la gestión directiva y liderar los diferentes proyectos y programas institucionales e interinstitucionales definidos en el Proyecto Educativo Institucional, con el fin de coordinar el trabajo de los profesores, facilitar y orientar los procesos educativos que permitan el desarrollo académico y personal de los estudiantes y establecer planes de mejoramiento continuo, en estrecha relación con la dirección del plantel y de las diferentes instancias colegiadas del gobierno escolar y de asesoría institucional.

Es evidente el gran número de funciones que tienen los directivos docentes, por ende, se entiende que la complejidad de dicho cargo es bastante. Pues además de responder con resultados académicos, gestión y administración institucional, la disciplina de estudiantes, el control de horarios; también debe ser un líder pedagógico que estimule, apoye y conjugue las demandas de la comunidad y el contexto para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje y así lograr los objetivos institucionales y buenos resultados de calidad a nivel nacional.

Sin embargo, en la práctica, la función directiva, al estar tan condicionada por el sistema legal, hace que las instituciones educativas sean muy dependientes de la normatividad vigente, y el directivo busca que su comunidad y él mismo, puedan cumplir con la gran cantidad de funciones, pero es complicado debido a la gran variedad de las mismas.

En relación a qué hacen los directivos docentes, Mintzberg (1991) recurre al concepto de rol definido como “un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado. La personalidad individual puede afectar cómo se desempeña, pero no el hecho de que se desempeñe”. Y divide las actividades directivas de acuerdo a lo que muestra la Figura 1.

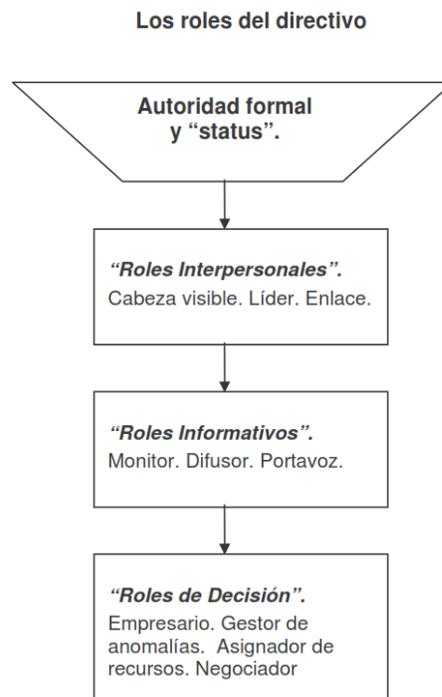


Figura 1. Roles del directivo. Fuente: Mintzberg (1991)

De igual manera, para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como altos niveles de calidad educativa, también dependerá del componente subjetivo que puede tener cada sujeto que ocupa un cargo directivo. Pues de acuerdo con la percepción que tiene el sujeto del cargo, así mismo representara sus funciones para este. Es decir, que “el carácter propio o impronta de cada directivo docente, también, en la aplicación y forma de proceder en las funciones que desarrolla marcará un estilo directivo

determinado de dirección” (Borrel y Chavarría, 2001) citado por Escamilla, (2006).

De acuerdo con los diferentes estilos directivos, se destacan los siguientes modelos o tendencias de administración educativa:

- **Autocrática:** el trabajo directivo se centra en definir metas para el logro de resultados, y la realización de las tareas están claramente establecidas y mantiene una relación impersonal con los colaboradores lo que permite ejercer la autoridad jerárquica.
- **Laissez-Faire:** el trabajo directivo se caracteriza por la ausencia de dirección o inactividad por parte del directivo para asumir la responsabilidad de su cargo.
- **Democrático-Participativo:** el trabajo directivo que promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones para la realización de las tareas; manteniendo los tiempos claros para la realización de las tareas.

Sin embargo, en la realidad educativa diaria, no existe un modelo único para el ejercicio del directivo docente. Pues las actuaciones dependen de las circunstancias y de las necesidades contextuales de cada situación.

### 2.2.3. ¿Qué se entiende por necesidad?

La conceptualización de necesidad es muy variada. Proviene de latín *necessitas*: Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir de acuerdo con la Real Academia Española. Su aplicación estará orientada al contexto donde se aplique.

Agut, (2000) hace referencia a la necesidad, desde los siguientes ámbitos:

- **En el ámbito de la psicología** el concepto de necesidad hace referencia a un estado carencial, de déficit que debe ser resuelto para recuperar el equilibrio.
- **En el ámbito organizacional**, la necesidad es definida como la discrepancia entre los resultados actuales y los deseados
- **En la educación de adultos**, el concepto de necesidad tiene varias connotaciones: una norma, un medio, una situación organizacional o un estado individual, y desde la perspectiva más innovadora al cubrir una carencia o remediar una condición.

Por otro lado, Gairín, (1996) clasifica las definiciones de necesidad en dos grupos:

- **Carácter relacional**, en el que se identifica la necesidad con la relación que se establece entre dos situaciones
- **Carácter polivalente**, pues asimila el término necesidad a conceptos tan variables como el problema, expectativa, carencia, déficit, interés u otros

También (Gairín 1992; Antúnez, 2013) indican que necesidad en el ámbito educativo es la discrepancia existente entre la situación corriente y la situación deseada del desarrollo educacional, que enfatiza en la igualdad educacional y en el adecuado desarrollo práctico y que puede ser eventualmente mejorable a corto o largo plazo como resultado de un estudio sistemático.

Por tanto, teniendo en cuenta algunas de las posturas anteriores, para este caso particular se entenderá por necesidad, todo lo que una persona o un grupo social necesitan para poder cumplir con unos objetivos propuestos específicos, en un tiempo determinado y se asocia con una carencia que debe ser resuelta.

### 2.2.4. Necesidades formativas

El concepto de necesidad formativas, conlleva una pluralidad de significados. Pues tiene en cuenta lo que es una necesidad, como se mencionó anteriormente; así como lo que es formativo. Por tanto, una necesidad formativa está enmarcada en un contexto específico y debe tener en cuenta a todos los que estén involucrados en la formación.

Teniendo en cuenta lo dicho en párrafos anteriores, y contextualizando a las necesidades formativas, se puede decir que ésta es una discrepancia que existe entre los conocimientos y actitudes que puede tener alguien para ejercer sus funciones y los cambios permanentes y normales que se dan en todos los contextos educacionales y para los cuales se debe contar con la formación necesaria para poder realizar dichas tareas satisfactoriamente.

En este sentido Benedito, (2001) propone tres criterios para identificar las necesidades formativas. También en la Tabla 3, se encuentra tipificada la fuente de información para cada tipo de necesidad.

- **La necesidad normativa:** carencia grupal o individual respecto a un patrón establecido institucionalmente.
- **La necesidad percibida:** la necesidad sentida por los sujetos.
- **La necesidad expresada:** la demanda que hace referencia a la expresión de la necesidad por parte de quien dice percibir.

Tabla 3. Clasificación de necesidades

Tipo de necesidad	Fuente de información
Necesidades Normativas	Planteamientos en torno de: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cambios en la sociedad actual.</li> <li>● Exigencias normativas.</li> <li>● Política educativa.</li> </ul>

Necesidades Percibidas	Desarrollos y tendencias teorías en relación de: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Organización escolar.</li> <li>● Gestión escolar.</li> <li>● Dirección escolar.</li> <li>● Formación directiva.</li> </ul>
Necesidades Expresadas	Percepción de los directores escolares relacionado con: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Modalidad directiva.</li> <li>● Funciones y tareas directivas.</li> <li>● Problemas y obstáculos en el ejercicio de la tarea directiva.</li> <li>● Formación directiva recibida.</li> <li>● Expectativas de formación.</li> </ul>

Fuente: Escamilla (2006)

Por otra parte, Font e Imbernon (2002) proponen dos perspectivas para abordar la identificación de necesidades formativas.

**Perspectiva basada en la discrepancia:** la necesidad formativa esta basada en la carencia, es decir, la diferencia entre lo que es o sabe el empleado o lo que debería ser o saber el empleado. Esta distancia entre estos dos polos sería la necesidad formativa y la formación de los medios que hay que poner para intentar eliminar la carencia entre lo dos polos. Y que los dos extremos queden subsumidos en uno. Es un concepto de necesidad prescriptiva o normativa que alguien debe prescribir lo que el empleado debe ser y sobre la base de esa prescripción, recoger los datos sobre lo que es para establecer las carencias como necesidades de formación y planificar la formación para cubrirlas, eliminando las carencias.

**Perspectiva basada en la participación:** parte de la base de que, para planificar la formación, es importante lo que piensen los sujetos, sus necesidades sentidas y expresadas. Define la necesidad como un problema. Como un juicio de valor de que algún grupo o individuo tiene un problema que debe ser solucionado. Ello implica tener en cuenta:

- I. Reconocer una necesidad conlleva a hablar de valores que tienen las personas.
- II. Una descripción de la población objeto. El contexto es imprescindible en la detección y análisis de necesidades.
- III. El reconocimiento de una necesidad incluye que exista una solución para el problema. (p. 237-238)

Por otro, es importante tener en cuenta las siguientes propuestas, que permiten tener una aproximación, hacia lo que podría ser positivo para la formación de directivos docentes.

Dimensiones	Propuestas
Valor y sentido de la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La especificidad de las tareas directivas y su diferenciación de las docentes justifica la organización de una formación específica.</li> <li>● El modelo de formación de directivos queda enmarcado por los modelos de Centro Educativo y de Dirección que se haya definido.</li> <li>● Una autonomía institucional respetuosa con las características de cada centro educativo hace improcedente la realización exclusiva de programas de formación generalizados.</li> <li>● La formación básica para el ejercicio de cargos directivos debe ser obligatoria. La formación continua debe ser voluntaria e incentivada. La formación debe incidir en la carrera profesional.</li> </ul>
Modelo y diseño de la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El modelo de formación debe ser global e integrar tres niveles: formación inicial, formación para la función y formación en la función directiva.</li> <li>● La formación para y en la función directiva ha de servir para reforzar las vinculaciones que se establecen entre los directivos en formación, fomentando así el intercambio de experiencias y favoreciendo ayudas a posibles colaboraciones posteriores.</li> <li>● El modelo de formación ha de dar prioridad a los programas continuos y evitar las actividades de formación aislada, sin continuidad y en espacios muy cortos de tiempo.</li> <li>● El diseño de los cursos debe ser flexible y permitir adaptaciones en función de las necesidades que plantea cada contexto.</li> <li>● La definición de los elementos del diseño formativo (los objetivos, temáticas, metodologías y sistemas de evaluación) debe superar los enfoques exclusivamente administrativistas y potenciar más dimensiones relacionadas con la gestión de los recursos humanos y con el papel de los directivos como promotores del cambio.</li> </ul>

Organización de la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manteniendo la coherencia con el modelo de dirección establecido, debe permitirse la elaboración de programas que contemplen diferentes fases, metodologías y modalidades de intervención.</li> <li>● El diseño, desarrollo y evaluación de programas debería hacerse de manera colaborativa entre investigadores y prácticos de la dirección.</li> <li>● Mejorar las conexiones que se establecen entre diferentes instituciones implicadas en la formación de directivos.</li> <li>● Reforzar y potenciar el papel de las universidades.</li> <li>● Impulsar la formación de especialistas.</li> </ul>
Análisis de nuevas perspectivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicar el modelo de detección de necesidades utilizado a nuevas situaciones.</li> <li>● Delimitar modelos de detección de necesidades de formación en centros.</li> <li>● Apoyar procesos de evaluación sobre el desarrollo y resultados de experiencias de formación de directivos que a título experimental se están realizando.</li> <li>● Apoyar la experimentación de nuevas propuestas y modelos de formación.</li> <li>● Incluir en los proyectos de centro el apartado de gestión institucional.</li> <li>● Replicar periódicamente el modelo de detección definido y sus resultados en función de nuevos desarrollos normativos.</li> <li>● Estructurar programas de formación de directivos que contemplen su extensión a personas interesadas, aunque no ocupen cargos directivos.</li> </ul>

Fuente: Gairín (1995)

Teniendo en cuenta las posturas mencionadas, y para el desarrollo de este estudio, se define la necesidad formativa como las carencias o dificultades que muestran tener los directivos docentes dentro de los diferentes contextos escolares y a las cuales se les debe dar solución. Por consiguiente, debe tener en cuenta la normatividad, los contextos, la institucionalidad y los aspectos personales de cada directivo. Mostrando que las necesidades formativas a identificar son las normativas, percibidas y expresadas por los directivos docentes para poder llegar a satisfacer dichas necesidades con diferentes procesos formativos.

### **2.3. Sistema de variables y operalización.**

Al ser esta una investigación de análisis cualitativo, como se expresa en el marco metodológico, este tipo de investigación no presenta variables ni operacionalización, sino que se vale de la información recolectada por los sujetos a analizar para generar resultados, tal como lo indica Hurtado, 2010, p, 51:

Si su interés se centra en las magnitudes o intensidades de los eventos, probablemente utilizará cantidades o números para codificar la información. Si su interés se centra en la descripción de procesos o características en términos de cómo son, seguramente las palabras serán más pertinentes para expresar sus hallazgos. Cuando alguien procesa la información con números se dice que está en el ámbito de lo "cuantitativo", y cuando lo hace con palabras, en lo "cualitativo".

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque y método de investigación

Esta investigación tuvo como finalidad determinar las necesidades de formación que tienen los directivos docentes. Se describieron sus opiniones, percepciones, teniendo en cuenta que el contexto de la institución es la base para la toma de decisiones de los mismos, de acuerdo con el conocimiento que aporta la experiencia y las necesidades educativas que hacen referencia a la interacción de cada uno de los componentes de la comunidad educativa colombiana, en un contexto determinado. En este sentido, el modelo epistémico humanista es el acogido en la investigación, pues se pretende, describir desde la experiencia de los investigados, sin prejuicios, tendencias, orientaciones ni inclinaciones previas. (Hurtado, 2010). Además, esta investigación es un estudio descriptivo exploratorio, porque en la región no se han llevado a cabo este tipo de estudios y con enfoque cualitativo porque se desarrolla en el ambiente natural de sus actores sin manipulación de variables.

#### 3.2. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación que permite dar respuesta a la problemática planteada es el descriptivo, puesto se trata de especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, (Hernández, 2010).

En este caso se pretendió hacer una descripción de las necesidades de formación que tienen los directivos docentes de las instituciones públicas y privadas del municipio de Algeciras – Huila, a partir de la observación y el

análisis de la experiencia docente, desde sus vivencias, sus opiniones y percepciones, para de este tener un sentido claro y hacer interpretaciones que estén ligadas a sus necesidades, lo que permitió dar respuesta a la pregunta de investigación inicialmente planteada.

De igual manera, la investigación manejó un diseño no experimental y transeccional descriptivo, ya que los instrumentos de recolección de información (encuesta tipo cuestionario) se realizó en un solo tiempo. Es decir, no se hizo un seguimiento al fenómeno, sino que únicamente a partir de la aplicación de la encuesta, a los directivos docentes de Algeciras-Huila, se realizaron los respectivos análisis a la información de forma descriptiva, para la identificación de las necesidades de formación de los directivos docentes, a partir de la información que se registró.

### 3.3. Población y muestra

**Población:** Hizo referencia a los 14 directivos docentes del municipio de Algeciras -Huila, pertenecientes a la Secretaría de Educación del Huila, distribuidos en las siguientes Instituciones Educativas:

Tabla 4. Distribución directivos docentes Algeciras-Huila

Institución Educativa	Directivos Docentes	
	Rector/Director	Coordinador
Juan XXIII	1	4
La Arcadia	1	2
El Paraíso	1	1
Los Negros	1	0

La Perdiz	1	0
Quebradón Sur	1	0
Colegio Adventista	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

**Muestra:** Fue representada por la totalidad de la población debido a la delimitación específica del problema en el municipio de Algeciras, además por enmarcarse como una investigación cualitativa, mostrándose una muestra homogénea tal como lo afirma Hernández, (2010), en donde las unidades a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social. Cabe aclarar que la muestra es de tipo no probabilística, debido a que la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación. En este caso los criterios para incluir los participantes en la investigación, hacen referencia a que ocupen un cargo directivo en las instituciones educativas, públicas o privadas del municipio de Algeciras, por ende, quedan excluidos quienes se desempeñan como docentes.

#### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Teniendo definido el tipo, diseño y la muestra de la investigación, se establecieron los protocolos, el desarrollo y ejecución de la misma. No sin antes, seleccionar los instrumentos para la recolección de información. En este caso, se optó por herramientas que permitieron el diseño, definición y descripción de los datos recolectados. Para la definición de estos protocolos e instrumentos, se tuvo en cuenta dos fases:

Fase 1: se empleó un instrumento: la encuesta tipo cuestionario, cuya finalidad fue recolectar información para ser analizada y contrastada con lo que se

obtuvo por todos los participantes, así como por lo que existe en la legislación colombiana educativa.

Fase 2: luego de la realización del análisis de los datos obtenidos, se escribieron las conclusiones y se propusieron recomendaciones de mejoramiento para la formación de los directivos que puedan ser presentadas a la Secretaría de Educación Municipal y Departamental con la posibilidad de ser la base de futuras políticas de formación, para que sean viables, se cumplan y sean coherentes con las necesidades del contexto

#### **3.4.1. Proceso de elaboración del cuestionario**

En la elaboración del cuestionario, se tuvo en cuenta las categorías que se consideraron pertinentes y adecuadas para la recolección de información válida, confiable y pertinente a la investigación.

El cuestionario se dividió en tres secciones con preguntas para recolectar datos generales, datos laborales y opiniones sobre temas formativos y de dirección. En cuanto al tipo de preguntas, se identificó los siguientes criterios: la respuesta que admiten, la función que cumplen y el contenido.

Las preguntas en relación con las respuestas que admiten son de tipo abierto y cerrado. La diferencia entre estos tipos de preguntas, radica en que las abiertas son fáciles de construir, pero su análisis necesita de mayor tiempo pues no establecen categoría de respuesta. Mientras que las cerradas requieren mayor tiempo de construcción, pues se debe pensar en las posibles respuestas que se pueden dar, pero su análisis es mucho más rápido. (Martínes, 2002)

Las preguntas en relación a la función que cumplen, pueden ser de *filtro* cuando se usan como factor de eliminación. De *batería* cuando están referidas

a un mismo tema, iniciando con las más sencillas para seguir con las más complejas. Y de *control* que se usan para corroborar la veracidad de las respuestas y se hace cuando se pregunta lo mismo de diferentes maneras, en lugares separados.

Las preguntas según su contenido pueden ser: de *identificación* que sitúan la estructura social como edad, género, profesión. Las de *acción* que se refieren a las actividades que realizan los interrogados. De *información* que analizan el grado de conocimiento de los interrogados. De *motivos* para conocer el porqué de las opiniones. Y de *índice* que son preguntas indirectas para interrogar sobre temas éticos delicados.

De acuerdo con las anteriores clasificaciones, el cuestionario de esta investigación tiene preguntas cerradas y abiertas, de tipo personal, con preguntas de identificación, acción, información y de motivos, en forma de batería.

Vale la pena resaltar que se tuvo en cuenta varios cuestionarios de investigaciones realizadas en otras investigaciones sobre estudios de necesidades de formación de directivos docentes. Tomando como referencia principalmente el de (Gairín, 1992) adaptándolo al contexto colombiano y de la investigación. (Anexo A)

### **3.4.2. Validez y confiabilidad del cuestionario**

Uno de los requisitos fundamentales en los procesos investigativos es la rigurosidad científica, la cual se asocia al nivel de confianza, certeza, y consistencia del proceso investigativo. Para esto, existen cuatro condiciones principales en el diseño metodológico y la aplicación de instrumentos para obtener información para la investigación: validez, confiabilidad, consistencia y precisión. (Hernández, 2010)

#### 3.4.2.1. *La validación del cuestionario*

La validez es el grado de precisión con que un instrumento mide lo que pretende medir (Hernández, 2010). En este sentido se diseñó la primera versión del cuestionario que contiene preguntas relacionadas con tres categorías, que pretenden medir el objeto de investigación y seguidamente se procedió a la validación de instrumento.

Para el proceso de validación de contenido (relevancia de las preguntas, de acuerdo a lo que se quiere medir) del cuestionario por parte de expertos, se solicitó formalmente la colaboración a cinco expertos en el tema, que de acuerdo con su perfil de formación eran idóneas para realizar este proceso. Sin embargo, dos de estos expertos manifestaron que no contaban con el tiempo necesario para dicho proceso, mientras que los otros tres sí. Estos tres últimos han sido denominados experto 1, experto 2 y experto 3 y corresponden a:

Experto 1: Rosa Gloria María Rojas, Especialista y Docente en Cali.

Experto 2: Alfredo Goyes Hernández, Especialista y Rector en Cali.

Experto 3: Mario Hernández Arriaga, Doctor en Ciencias Administrativas del Instituto Politécnico Nacional de México.

La valoración que dieron al cuestionario se encuentra plasmada en los anexos B; C y D respectivamente.

De acuerdo con la información recibida del proceso valorativo que dieron cada uno de los expertos, se realizó la Tabla 5 donde se condensan dichos aportes que permiten mejorar la calidad de los ítems del instrumento. Se encuentra el promedio (prom) de los valores dados por cada experto, además de señalamientos específicos en algunos ítems para ajustar.

Tabla 5. Valoración expertos

Ítem	Prom. Exp. 1	Prom. Exp. 2	Prom. Exp. 3	Prom. Total	Observaciones
1	5	5	5	5	
2	5	5	5	5	
3	5	5	5	5	
4	5	5	5	5	
5	4	4	4.4	4.13	
6	4	4	5	4.3	
7	4	4	5	4.3	
8	3.8	3.8	5	4.2	Adicionar otra linea para otro tipo de acceso al cargo
9	4	4	5	4.3	
10	5	5	5	5	
11	5	5	5	5	
12	5	5	5	5	
13	3	3	4.4	3.46	Esto debe ser por observación
14	5	5	4.4	4.8	Mejorar redacción
15	4.2	4.2	4.4	4.26	
16	4.8	4.8	4.4	4.6	
17	3.8	3.8	5	4.2	Redacción inicial confusa
18	4.2	4.2	5	4.46	
19	4.2	4.2	5	4.46	
20	3.8	4	4.4	4.06	
21	3.8	3.8	4.4	4	Ortografía

22	3	3	5	3.6	Especificar más cada opción
23	3.8	3.8	5	4.2	
24	3.8	3.8	5	4.2	Redacción inicial confusa
25	3.4	3.4	5	3.9	
26	4	4	5	4.3	
27	4	4	5	4.3	
28	4	5	5	4.6	
29	1	5	5	3.6	El Exp 1 no puso valoración
30	4	4	5	4.3	

En cuanto a la validación del cuestionario se tuvo en cuenta cinco criterios a evaluar: la extensión adecuada, el enunciado es correcto y comprensible, buena ortografía y uso del lenguaje adecuado, mide lo que pretende e induce a la respuesta (ver Anexos B; C, D). Para eso, cada experto tuvo en cuenta una escala Likert, en donde 1 está totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo por cada criterio en cada pregunta. Se obtuvo relativamente similitud en las valoraciones para cada una de las preguntas. Sin embargo, dichas valoraciones se analizaron de acuerdo con el coeficiente de validez de Aiken, debido a que permite obtener valores factibles de ser contrastado estadísticamente según el tamaño de la muestra de jueces seleccionada (Escrura, 1988).

El método de V de Aiken, tiene como objetivo garantizar la validez, que se entiende como el grado en que un test mide lo que se propone medir (Anastasi, 1968). En este sentido, el coeficiente de validez de Aiken consiste en computar como la razón de un dato obtenido sobre la suma máxima de la diferencia de los valores posibles. Puede ser calculado sobre las valoraciones de un juez

respecto a un grupo de ítem. Así mismo, las valoraciones pueden ser politómicas (valores de 0 a 5), (Escrura, 1988), tal como es este caso.

Haciéndose uso de la ecuación 18 se obtuvo dichos coeficientes que son expresados en la tabla 5.

$$V = \frac{S}{(n(c - 1))} \quad (\text{Ec. 18})$$

Donde:

S= la sumatoria de Si; Si= Valor asignado por el juez;

n= número de jueces

c= número de valores en la escala de valoración.

Este coeficiente puede tener valores entre 0 y 1, pero a medida que sea más cerca de 1, el ítem tendrá mayor validez de contenido.

**Tabla 6.** Coeficiente de *V de Aiken* para cada ítem.

Ítem	Experto 1	Experto 2	Experto 3	<i>V de Aiken</i>
1	1	1	1	1,00
2	1	1	1	1,00
3	1	1	1	1,00
4	1	1	1	1,00
5	0,75	0,75	0,85	0,78
6	0,75	0,75	1	0,83
7	0,75	0,75	1	0,83
8	0,7	0,7	1	0,80
9	0,75	0,75	1	0,83
10	1	1	1	1,00

11	1	1	1	1,00
12	1	1	1	1,00
13	0,5	0,5	0,85	0,62
14	1	1	0,85	0,95
15	0,8	0,8	0,85	0,82
16	0,95	0,95	0,85	0,92
17	0,7	0,7	1	0,80
18	0,8	0,8	1	0,87
19	0,8	0,8	1	0,87
20	0,7	0,75	0,85	0,77
21	0,7	0,7	0,85	0,75
22	0,5	0,5	1	0,67
23	0,7	0,7	1	0,80
24	0,7	0,7	1	0,80
25	0,6	0,6	1	0,73
26	0,75	0,75	1	0,83
27	0,75	0,75	1	0,83
28	0,75	1	1	0,92
29	0,5	1	1	0,83
30	0,75	0,75	1	0,83

Como se aprecia, solo los ítems 13 y 22, presentaron un coeficiente relativamente bajo, pero no lo suficiente para omitirlo. Por lo tanto, lo que se propuso fue realizar las correcciones pertinentes, así como las correcciones específicas que los expertos propusieron en su valoración para la validación del cuestionario, además que el valor obtenido en el cálculo total de la V de Aiken fue 0,856 (Anexo E) el cual está cercano a 1, por lo tanto, es aceptable para la investigación

#### 3.4.2.2. *La confiabilidad del cuestionario*

La confiabilidad hace referencia al grado de exactitud de la medición. Es decir, se valora la confiabilidad con que un conjunto de puntajes de pruebas mide lo que tendrían que medir, obteniendo estabilidad, consistencia y concordancia.

Para esto, fue necesario aplicar el cuestionario a otro grupo con características muy similares al del objeto de estudio. Así lo menciona Corral, (2009) en su ensayo <<validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos>>, la prueba piloto se debe aplicar a un grupo de docentes distintos a los que se han de estudiar; esta población debe contar con características similares al grupo de estudio, y para ello se pidió la colaboración a 6 directivos docentes; sin embargo, solo 3 de ellos dieron respuesta a la solicitud.

De igual forma Hernández, Fernández y Baptista, (2010) afirman que para calcular confiabilidad en un instrumento de medición es necesario emplear fórmulas para obtener el coeficiente de fiabilidad. Estos métodos emplean sólo dos opciones de respuesta que oscilan entre cero y uno, donde el coeficiente cero quiere decir que la confiabilidad es nula y uno hace referencia a un máximo de confiabilidad.

Para este caso, se hizo el cálculo del Alpha de Cronbach, de acuerdo con los resultados obtenidos de los expertos y los directivos docentes que colaboraron con la prueba piloto, obteniéndose un Alpha de Cronbach de 0.9594 (Anexo E) el cual es bastante cerca de 1, lo que indica que el instrumento es bastante confiable en la obtención de la información para la investigación.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### *4.1 Procesamiento y análisis de datos*

Para hacer el análisis de la información obtenida por medio de la encuesta aplicada a los directivos docentes. Se tuvo en cuenta los siguientes aspectos.

Para el análisis de la información obtenida con la aplicación de la encuesta, se optó por la utilización de google drive, debido a que arroja una hoja de cálculo y gráficas que permiten hacer el análisis para las preguntas de tipo cerrado de manera rápida e eficiente por medio de porcentajes. Para el caso de las preguntas de tipo abierto, Monje, (2011) señala que: “existen varias técnicas y estrategias para analizar los datos y darle sentido”. En atención a este criterio, se decidió utilizar el método de procesamiento y análisis de datos cualitativos desarrollado por Monje (2011), que establece: “El análisis en los estudios cualitativos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en su estudio”.

Por otra parte, Monje (2011) afirma que en la metodología cualitativa: “Los datos recogidos necesitan ser traducidos en categorías con el fin de realizar comparaciones y posibles contrastes, de manera que se pueda organizar conceptualmente los datos y presentar la información siguiendo algún tipo de patrón o regularidad emergente”.

En este estudio, los datos fueron predefinidos con los enunciados de las preguntas abiertas, que corresponden a una categoría, obedeciendo a lo

expresado por Monje (2011) pues plantea que “se puede transferir las respuestas a tablas en que las filas representan las categorías ordenadas y las columnas a los entrevistados, con una columna final para mostrar las conclusiones”. En este caso se comparan las respuestas de cada uno de los directivos docentes para sacar conclusiones.

Por otro lado, se tuvo en cuenta pautas específicas, para cada tipo de necesidad, de acuerdo con el marco teórico de sustento en la investigación:

- Necesidades percibidas: El sustento para la puntualización de las necesidades percibidas es la información recuperada, a través de la encuesta, para conocer: aspectos relevantes de la práctica directiva y las opiniones de los directores.
- Necesidades expresadas: serán identificadas a partir de las propuestas y planteamientos teóricos relacionados con diversos aspectos de la dirección escolar y con la formación directiva, suministrada por la encuesta en el marco del cambio educativo para la transformación de la escuela como institución y como organización.
- Necesidades normativas: serán identificadas a partir del análisis de los nuevos entornos educativos, de los planteamientos relacionados con el nuevo sentido de la educación, la política educativa plasmada en la ley general de educación y en aspectos normativos referidos a la dirección escolar.

Teniendo en cuenta, dichos aspectos para cada necesidad, descritos anteriormente, se plantea la siguiente tabla que muestra la categorización por necesidad, de cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario.

**Tabla 7. Categorización preguntas/necesidad**

<b>Tipo de Necesidad</b>	<b>Preguntas en el cuestionario</b>
Necesidad Normativa	3,4,5,6,7,8,9,10,11, 15, 21
Necesidad Percibida	12, 13, 14, 17, 24, 26,
Necesidad Expresada	16, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 27, 28, 29, 30

Considerando lo anterior, para conocer el perfil personal de los directivos docentes de Algeciras (Datos generales), se tuvieron en cuenta los aspectos que se encuentran condensados con los resultados de la Tabla 8, los cuales permiten contextualizar la población estudio.

**Tabla 8. Datos generales, información personal**

	<b>Características personales y profesionales</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sexo</b>	Femenino	28.6 %
	Masculino	71.4%
<b>Edad</b>	Rango de 38 a 50 años	57.14%
	Rango de 51 a 64 años	42.86%
<b>Estado civil</b>	Soltero	14.3 %
	Casado	64.3 %
	Separado	14.3%
	Divorciado	7.1%
	Viudo	0%

De acuerdo con lo obtenido, se evidencia que en el municipio de Algeciras, el 71.4% de los directivos docentes corresponde al sexo masculino, lo que

muestra que las mujeres tienen poco liderazgo en el municipio. Lo que puede ser debido a las circunstancias sociales del municipio, pues éste fue azotado fuertemente por la guerrilla. Por lo que ser líder aquí puede generar miedos. Sin embargo se cuenta con la cuota femenina, la cual debería aumentar en los próximos años.

En cuanto a la edad, se observa que el 57.14% corresponde al rango entre los 38 y los 50 años. Lo que indica que en el municipio se está empezando a hacer el relevo generacional en los directivos docentes, así como que la gran mayoría de estos estarán al frente de una institución educativa por varios años, por lo que es pertinente considerar la gran importancia que tiene la incorporación de procesos formativos. Así, que quienes lleguen en reemplazo de los próximos a jubilarse, deben tener más y mejores procesos formativos que los que tuvieron los anteriores, pues los desafíos actuales son mucho mayores. Y como es de esperarse en estos promedios de edad, la gran mayoría se encuentran casados, lo que en cierta medida puede implicar estabilidad emocional que será reflejada en los deberes diarios.

En cuanto al perfil profesional, la preparación juega un papel muy importante en el desempeño de un directivo docente. Para este caso se consideraron tres tipos de titulación: Licenciado, profesional universitario, posgrado (especialización, maestría, doctorado). En la figura 1 se muestra los resultados obtenidos, mostrando un nivel un poco avanzado de formación.

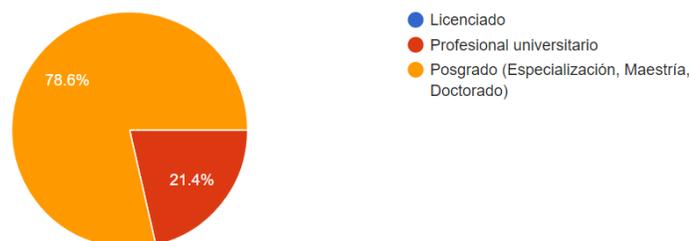


Figura 1. Titulación

Es importante señalar que el ascenso de los directivos docentes es de tipo escalafonario y existen dos decretos diferentes (2277 y 1278) que rigen a los docentes como se menciona en el marco teórico. Se destaca que el 78.6% de los directivos docentes cuentan con un posgrado y son licenciados de formación. Sin embargo, todos los posgrados corresponden a especializaciones, ninguno a maestría o doctorado. Lo que puede ser debido a que la gran mayoría de los docentes pertenecen al decreto 2277 y estos solo ascienden hasta la categoría 14, y lo pudieron lograr por estudios realizados, así como por antigüedad en el servicio. Por tanto, no recibirán ningún incentivo extra por la realización de una maestría o un doctorado. Por otro lado, los docentes regidos por el decreto 1278, manifiestan tener interés en hacer una maestría, pues este decreto si cuenta con incentivos por este tipo de estudios. No obstante, el proceso de ascenso es bastante lento y los gastos que implica una maestría o un doctorado son significativos, y puede que no se vean retribuidos de manera rápida. Otro de los de los aspectos más importantes a destacar es que al ser directivos docentes y contar con la formación que tienen, ninguno ha cursado estudios de específicos de formación de directivo docente.

El 21.4% corresponde a los directivos docentes que son profesionales universitarios. Es decir, no son licenciados y por tanto no cuentan con una formación en pedagogía ni en dirección educativa, lo cual es de vital importancia para poder liderar una institución educativa. En este sentido, todo lo anterior indica la importancia que tiene la incorporación de procesos de formación continua, en búsqueda del mejoramiento de la calidad educativa.

Este resultado muestra una clara *necesidad normativa*, pues se evidencia el descontento por parte de los directivos docentes con respecto a la existencia de dos estatutos diferentes para los docentes del país: los del decreto 2277 de 1979 y los del decreto 1278 de 2002, los cuales según el decreto al que pertenezcan, cuentan con diferentes incentivos como se mencionó con

anterioridad y esto genera que se masifiquen las diferencias entre compañeros, debidos a los mayores o menores beneficios que pueden tener los directivos docentes, según su decreto. Por tanto, una recomendación hacia el mejoramiento, es la implementación de un estatuto único docente. Donde todos cuenten con los mismo beneficios y obligaciones, y se muestre una clara política para la formación continua y posgradual de los directivos y docentes del país. Por su parte, Sandoval (2008) encuentra que “vale la pena destacar la preocupación por las condiciones laborales y la calidad de vida de los directivos, un mejor salario, asegurar su pensión y el reconocimiento de su labor”. Pues esto permitirá ambientes laborales agradables que conlleva al mejoramiento de la calidad educativa.

En cuanto al cargo que desempeñan se encuentran que el 50% de la población son rectores y el otro 50% son coordinadores (figura 2).

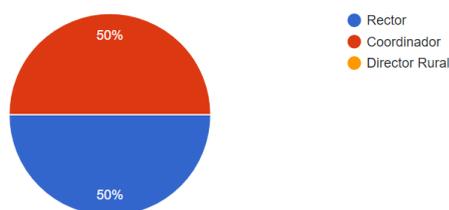


Figura 2. Cargo que desempeña

Esto se da debido a que Algeciras es un municipio relativamente pequeño y que varias de las Instituciones Educativas solo cuentan con un rector y ningún otro cargo de directivo y tampoco son lo suficientemente pequeñas para que haya un director rural. Sin embargo, existen algunas sedes de instituciones educativas muy alejadas, las llamadas escuelas *Unitarias*, en donde el docente tiene a su cargo todos los grados de la primaria y asume el papel de director rural encargado. No obstante, a estos no se les reconoce como directivo docente.

Dicho esto, se muestra que existe una *necesidad normativa* que implique que, para el nombramiento de directivos docentes, no se analice únicamente el número de estudiantes que pueda tener un Institución Educativa como lo plantea la Ley de Educación. Sino que también se analice la pertinencia de contar con al menos un segundo directivo docente; pues esto permitirá atender mejor las necesidades de aquellas sedes que se encuentran ubicadas muy lejos geográficamente.

Por otro lado, Algeciras al ser un municipio relativamente pequeño, solo cuenta con una institución de carácter privado y exclusivamente de primaria, lo que representa el 7.1 %. Mientras que el 92.9% de las instituciones educativas son de carácter público. Por tanto, se debería ver reflejado más apoyo en materia de formación por parte de las Secretarías Educación Municipal y Departamental, para el fortalecimiento de la educación pública del municipio, debido a que por normatividad se debe propender por el mejor servicio educativo posible.

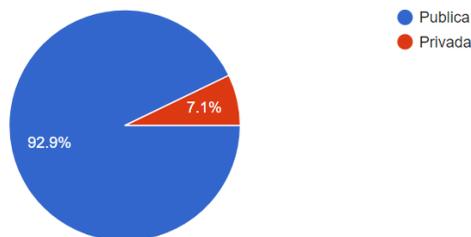


Figura 3. Carácter de la Institución

Las instituciones educativas del municipio de Algeciras se encuentran en el sector urbano y rural (Figura 4). Cabe destacar que las únicas que se encuentran en el casco urbano son la I. E Juan XXIII que es la más grande del municipio y cuenta con 5 directivos docentes y el Colegio Adventista de carácter privado, que corresponden en conjunto al 42.9% de presencia en el casco urbano. Es decir, que el 57.1% de la población educativa del municipio se encuentra en la zona rural, lo que implica que se presentan mayores dificultades en el acceso a la educación y por tanto es de vital importancia que

se piense en mejorar la calidad educativa desde quienes lideran los procesos educativos que son los directivos docentes. En este sentido, la *necesidad normativa* hace referencia a que se establezcan y vigilen claramente los dineros dirigidos para el transporte escolar y la alimentación, que juegan un papel fundamental en el proceso educativo, y que quienes los administran son los directivos docentes. Debido a que, en el transcurso del año, tienen dificultades para que sean repartidos en su totalidad, lo que genera en algunas ocasiones la deserción por parte de aquellos estudiantes que viven en sectores muy lejanos, por tanto, necesitan de estos servicios para permanecer educándose.

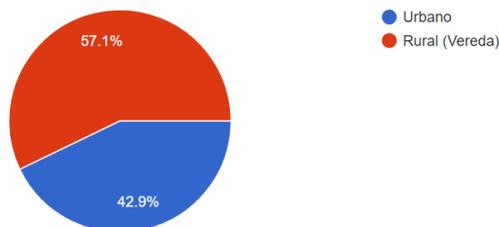


Figura 4. Lugar donde se desempeña

En el municipio existen Instituciones que prestan el servicio de la educación de primaria, así como de secundaria básica y media. La Figura 5 muestra la distribución que tienen los directivos docentes en este aspecto. El 50% corresponde a que se desempeñan tanto en primaria como en secundaria, que correspondería a los rectores exclusivamente. Mientras que los demás corresponden a coordinadores a excepción del rector del Colegio Adventista, pues este solo cuenta con la prestación de servicio para primaria. Por tanto, la *necesidad normativa* hace referencia a lo mencionado en párrafos anteriores, acerca de la cantidad de directivos docentes que debe tener una institución educativa de acuerdo al número de estudiantes, la cual debería tener como premisa fundamental la calidad educativa, y no la reducción al máximo de personal docente, como lo propone la ley actualmente (Decreto 3020 de 2002)

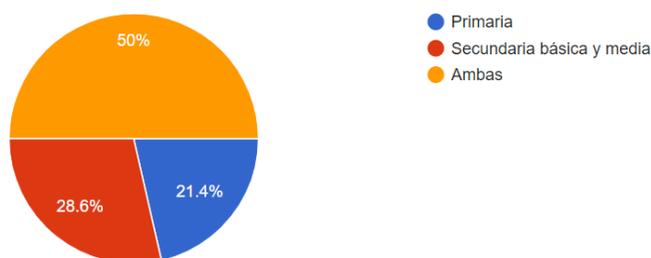


Figura 5. Nivel en que se desempeña

Existen varias posibilidades en cuanto a la manera en la accedieron al cargo de directivos docentes, como: nombramiento directo por las administración municipal o departamental, concurso de méritos, provisionalidad, u otros como el encargo, que dependerá en cierto modo al decreto al que pertenezca cada uno. Los resultados se muestran en la Figura 6.

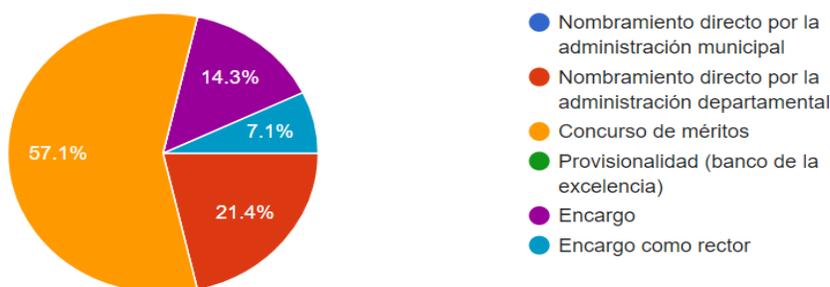


Figura 6. Forma de acceso al cargo

De acuerdo con los resultados se evidencia que el 57.1% corresponde al acceso al cargo por concurso de méritos tal como lo propone la normatividad vigente. Lo que indica que son directivos docentes relativamente jóvenes que pertenecen al decreto 1278. Lo que muestra concordancia con el punto donde se analizó la edad y se estableció que el municipio está pasando por un relevo generacional, que es muy importante en la búsqueda del mejoramiento de la calidad educativa. Sin embargo, vale destacar que la necesidad normativa que existe, en este aspecto, es que un directivo docente debe tener experiencias de 6 años para rector o director y 5 años para coordinador, pero que dicha experiencia puede ser como docente o que haya manejado personal, dejando

a un lado la importancia de la formación pedagógica indispensable en la educación, pues “se ha desdibujado el papel de sus funciones a unas distintas de las educativas y pedagógicas, las cuales deberían ser lo esencial. Pues en la actualidad, éste tiene más un rol meramente gerencial” (Sandoval, 2008).

En el segundo apartado del cuestionario (Datos Laborales) se tiene que según el cargo que tenga cada directivo docente, éste tendrá a cargo un determinado número de estudiantes. El resultado para los directivos de Algeciras se muestra en la figura 7.

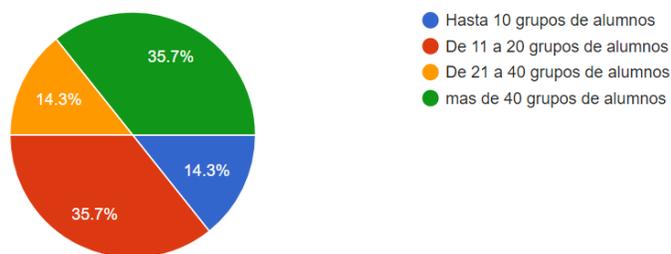


Figura 7. Número de estudiantes que atiende

Según la figura 7, se muestran que la mayoría de los directivos docentes tiene a cargo un gran número de estudiantes, lo que implica una gran responsabilidad y por consiguiente se hace indispensable que cuente con gran liderazgo para poder sortear cualquier dificultad que se pueda presentar. Lo cual se adquiere en primera instancia con la formación y es segunda instancia con la experiencia adquirida en el transcurso de los años. Esto se encuentra respaldado por el Decreto 3020 de 2002, que establece en sus artículos 8, 9, y 10 lo siguiente:

Artículo 8°. Rector. La autoridad competente de la entidad territorial certificada designará un rector para la administración única de cada institución educativa.

Artículo 9°. Director Rural. Para cada centro educativo rural que cuente al menos con 150 estudiantes, la autoridad competente de la entidad territorial certificada podrá designar un director sin asignación académica.

Artículo 10°. Coordinadores. La entidad territorial designará coordinadores, sin asignación académica, de acuerdo con el número de estudiantes de toda la institución educativa:

Si atiende más de 500 estudiantes: un (1) coordinador

Si atiende más de 900 estudiantes: dos (2) coordinadores

Si atiende más de 1.400 estudiantes: tres (3) coordinadores

Si atiende más de 2.000 estudiantes: cuatro (4) coordinadores

Si atiende más de 2.700 estudiantes: cinco (5) coordinadores

Si atiende más de 3.500 estudiantes: seis (6) coordinadores

Si atiende más de 4.400 estudiantes: siete (7) coordinadores

Si atiende más de 5.400 estudiantes: ocho (8) coordinadores

Parágrafo. Previa disponibilidad presupuestal, cuando una institución educativa ofrezca jornada nocturna podrá contar con un coordinador adicional para atender el servicio educativo en esta jornada. También podrá contar con un coordinador adicional la institución educativa que tenga más de cinco sedes o atienda más de 6.000 estudiantes.

Sin embargo, estos números no tienen en cuenta que las instituciones educativas de municipios como Algeciras, cuentan con mucha población rural que está alejada, por lo que será más difícil que lleguen los directivos docentes, pues estos tendrán su puesto de trabajo en las sedes principales. Mientras que las sedes pequeñas y alejadas, serán muy pocas la veces en las que cuentan directamente con el directivo para la solución de las problemáticas diarias. En concordancia con esto, Sandoval, (2008) manifiesta

Ser directivo responde a una competencia que implica tener la globalidad de la institución educativa en la cabeza, es decir, llegar a cubrir toda la institución. Esta afirmación responde a aquellas situaciones de nuevas políticas, en donde el directivo docente se ve obligado a cubrir más de una institución y, en consecuencia, solucionar todos los problemas, grandes o chicos, de cada una. En este proceso, el directivo se ve en la necesidad de delegar, sin poder hacer un seguimiento de los procesos, sólo partiendo de la confianza de que las personas harán bien su trabajo. (p. 43)

De igual forma, como se dijo con anterioridad, la experiencia juega un papel fundamental en el éxito de los procesos educativos, así como del mejoramiento continuo de las instituciones educativas. Aunque según lo encontrado por Sandoval, (2008)

“Debería ser la formación teórica y académica en primera instancia, y luego sí entrar a dirigir una institución educativa, con lo compleja que es, y debería ser el derecho, donde la norma obligue a tener profesionales en este campo. A algunos nos ha tocado aprender sobre la dirección en el día a día” (p.31)

A continuación, se muestra un promedio de los años de experiencia como docentes y como directivos, con los que cuentan los directivos docentes del municipio de Algeciras.

Tabla 9. Experiencia del directivo docente

<b>Aspectos</b>	<b>Promedio</b>
Experiencia como docente	13 años
Experiencia como directivo	11 años

Según los 13 años en promedio de experiencia como docentes, y de 11 años en promedio como directivos, indica, que en términos generales los directivos docentes tienen cerca de 24 años de servicio a las comunidades educativas. Lo que indica que la experiencia es de relevancia para acceder al cargo directivo. Tal como lo indica la reglamentación actual (decreto 1278) donde se muestra que, para concursar al cargo de coordinador, se requiere un mínimo de 5 años de experiencia, y para el cargo de rector, se necesita mínimo 6 años de experiencia. La problemática surge, a partir de que, según la normatividad, dicha experiencia puede ser como docente, o en cualquier cargo que tenga funciones de dirección de personal. Lo que en cierto modo hará que la calidad del profesional, no sea la más idónea para ocupar el cargo de directivo

docente, pues se permite que pueda llegar al cargo, alguien con desconocimiento de los aspectos pedagógicos y humanos que están inmersos en una comunidad educativa. Haciendo de esto una necesidad *normativa*. Pues es indispensable que, desde la normatividad, se exijan todos los requerimientos formativos para una buena calidad de directivo docente.

Así como la experiencia, también es de vital importancia el promedio de horas a la semana que dedican los directivos a la realización de sus tareas. En la figura 8, se muestran los resultados que evidencian que aproximadamente el 50% de los directivos docentes, ocupan más de 40 horas semanales a la realización de sus tareas directivas. Lo que indica que son directivos comprometidos con su trabajo, que dan lo mejor de sí mismos, para sacar adelante cada una de las instituciones que lideran. Sin embargo, el otro 50% trabajan menos de 30 horas semanales en la realización de sus tareas. Por lo que se infiere que existe una *necesidad percibida* desde las posición de cada uno de los directivos. Pues posiblemente, no tengan claridad de sus funciones debido a que probablemente no recibieron ningún tipo de formación o asesoramiento de sus funciones. Pues recordemos, que casi la mitad son relativamente jóvenes y pertenecientes al decreto 1278. Y dos de éstos, se encuentran por encargo en el papel de directivos.

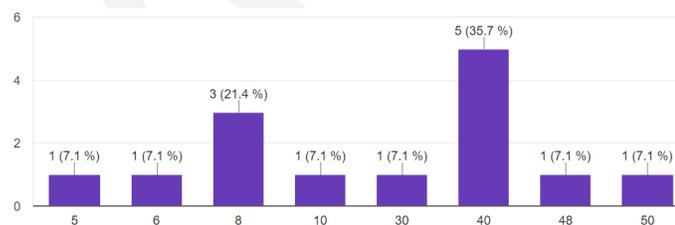


Figura 8. Promedio horas semanales/tareas directivas

Por otro lado, al pedirse en la encuesta, el tipo de liderazgo con el que se identifica y lo identifican (figura 9). El 100% manifiesta identificarse con el liderazgo democrático. Lo cual, desde lo teórico es lo más conveniente para el

sano desarrollo de una comunidad educativa, pues cuando se tienen en cuenta todos los actores inmersos en los procesos, lo más probable es que todo se desarrolle de la mejor manera. Sin embargo, teniendo en cuenta la experiencia docente de la investigadora, no siempre se toman todas las decisiones de manera democrática. Por tanto, en este aspecto, puede existir una pequeña variación de dicho resultado, pues pueden ser democráticos, con algo de matiz de autoritario. Similar a lo encontrado por Escamilla, (2006) “pues en la observación del trabajo del director se muestra que el estilo de directivo que prevalece es el autocrático, a pesar de que cada uno de ellos haya manifestado identificarse como democrático”

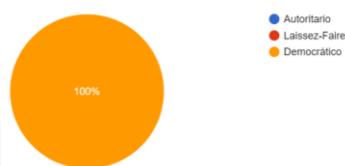


Figura 9. Tipo de liderazgo

En cuanto al tiempo que dedican a su formación (lecturas, grupos de trabajo entre otro) mostrados en la tabla 10, la *necesidad percibida* es la multiplicidad de tareas que tienen que cumplir en las Instituciones Educativas, que el tiempo que queda para leer y reformar procesos es mínimo.

Tabla 10. Tiempo dedicado a formación

Promedio horas semanales	Porcentaje
Hasta 10 horas a la semana	92.3%
Más de 10 horas a la semana	7.7%

Por otro lado, la institución que principalmente ha desarrollado cursos de formación de dirección, ha sido el Ministerio de Educación Nacional, con un

64.3%, la Secretaría Departamental es segunda con un 14.3%, y se encuentran otras cuatro que han realizado lo propio con un 28,4%. Por lo que la *necesidad percibida* es la falta de cumplimiento de los procesos formativos que se proponen en el marco teórico por parte de la implementación del Sistema Colombiano de Formación de Educadores con vigencia desde el año 2010, que propone “coordinar acciones en la formación de los educadores, para desarrollar o fortalecer sus competencias profesionales, actualizar y profundizar sus conocimientos, crecer en lo personal y mejorar su desempeño y su clima institucional”.

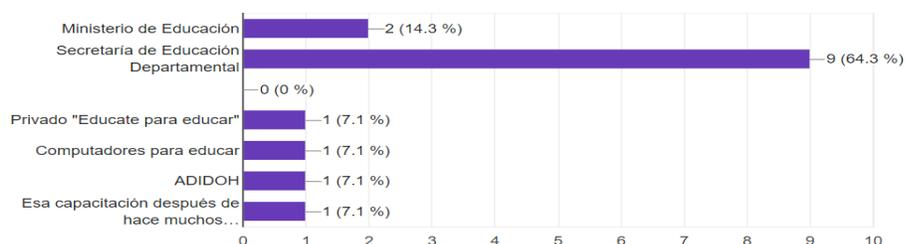


Figura 10. Entidad organizadora del último curso formativo

En cuanto a la formación sobre temas de dirección realizados. De los 14 directivos docentes que forman la población estudio, solo 8 de ellos manifestaron haber realizado algún curso sobre dirección, es decir el 57.14% (ver Tabla 11). Evidenciándose una *necesidad expresada* por parte de los directivos docentes, pues es totalmente indispensable, que, para la realización de cualquier trabajo directivo, se cuente con la formación mínima necesaria, para asumir un trabajo tan complejo como lo es ser directivo de una institución educativa.

Tabla 11. Formación en dirección

Directivo Docente	Curso/institución/horas/utilidad/satisfacción/grado suficiencia C / I/ H /U/ S /G
Juan 2	C: Gerencia de instituciones educativas; satisfacción 5.
Arcadia 1	C: Tic's; I: CPE; U:4; S: 3; G: 3

	C: Gestión directiva; I: SED Huila; U:4; S:4; G:4
Arcadia 2	C: Tic's para directivos I: CPE, U: 5
Paraíso 1	C: Diplomado manejo inteligente de organizaciones educativas; I: MEN; H: 120; U:4, S: 4, G: 4
Perdiz	C: Gerencia de Instituciones; I: Politécnico H: 40; U: 5; S: 5; G: 5
Negros	C: Directic I:MinTic's; H:80; U: 4 ; S: 3; G: 3
Quebradón	C: PEI; I: SED; H: 6 U: 5, S: 5, G:4 C:SIMAT I: SED H: 6, U: 5, S: 5, G: 4
Adventista	C: Gerencia institucional I: Politécnico, H: 40, U: 5, S:4, G: 4

Fuente: cuestionario

Cabe resaltar que, de los cursos hechos por los directivos, el que más han realizado es el de gerencia institucional. Pero todos brindan herramientas para poder abordar la gran cantidad de funciones que deben cumplir los directivos docentes. Pero también debe quedar muy clara la necesidad expresada, de que estos deben actualizarse continuamente y deben realizarse por la totalidad de directivos del país. Por ende, esto debe ser orientado principalmente por los entes reguladores de la educación en el país: El Ministerio de Educación y las Secretarías de Educación Departamentales y Municipales. Tal como lo encontró Sandoval, (2008)

“Que los directivos no tienen un equipo preparado, capacitado y especializado para asumir las diferentes tareas. Parece conveniente confrontar estas demandas con lo que está previsto en la legislación sobre la configuración del equipo directivo, porque por lo menos si en la ley está bien estructurado, en la práctica no funciona”. (p.42)

Con respecto al desarrollo como directivo, cada directivo docente podrá calificar la percepción que tenía en cuanto a 4 aspectos de su situación como directivo, tal como se muestra en la figura 11.



Figura 11. Situación como directivo

En el primer aspecto, en cuanto al grado de suficiencia de la formación para el cargo, el 78,57% de la población (11 directivos) lo calificaron como 2 y no 3 que era el máximo. Lo que muestra una *necesidad percibida*, de que hace falta mayor formación, pues la que que tienen, no la perciben como suficiente. En el segundo aspecto, que hace referencia a que la experiencia le ha facilitado la realización de sus funciones, el 64,28% piensa que si le ha ayudado mucho la experiencia para poder sortear la gran variedad de tareas que tiene un directivo; sin embargo, a pesar de que la experiencia es fundamental para el mejoramiento, no se debe esperar que pasen los años para de esa manera poder lograr los objetivos sino que por el contrario, se reciba la formación en los tiempos adecuados y de manera continua. En el tercer aspecto, que hace referencia al gusto por las responsabilidades que se tiene en el cargo, se evidencia que el grado satisfacción esta repartido entre la calificación de 2 y 3, por lo que es claro que el cargo implica una gran variedad de responsabilidades, hasta de tipo penales, por lo que se trabaja con la población infantil. Por tanto, se confirma la *necesidad percibida*, a partir de la importancia de conocer la gran cantidad de funciones que tiene un directivo docente, y poder tener la mayor cantidad de herramientas para solucionar cualquier adversidad que se pueda presentar. En el último aspecto, donde hace referencia al sentirse respaldado por los docentes de la Institución, parece que no se percibe muy favorable, pues aparece la calificación de 1, que indica que es muy poco. Sin embargo, se podría decir que si se cuenta con

mayor formación directiva, también se podrá contar con mejores estrategias para poder llegar más fácilmente a los docentes, y percibir el apoyo y entrega para con la institución.

En el último apartado del cuestionario, que hace referencias a las opiniones sobre temas formativos y de dirección. es uno de los más importantes, pues da luces de lo que se requiere cambiar o mejorar.

El primer aspecto de este apartado es, si se recibió algún de formación antes de entrar al cargo, en donde desafortunadamente se evidencia que el 71,4% manifestaron no haber recibido ningún tipo de formación antes de entrar al cargo, y solo el 28,6% manifestó haber recibido una pequeña formación antes de ingresar al cargo, que consistieron en las siguientes temáticas: liderazgo de coordinadores, curso de formación en docencia, manejo de recursos y contratación estatal, y por ultimo, curso pedagógico y matrícula y administración (ver figura 12). Esto evidencia una *necesidad expresada* de que es totalmente indispensable recibir formación antes de ingresar al cargo de directivo docente, pues es la base para poder empezar esta labor tan importante, de la mejor manera posible.

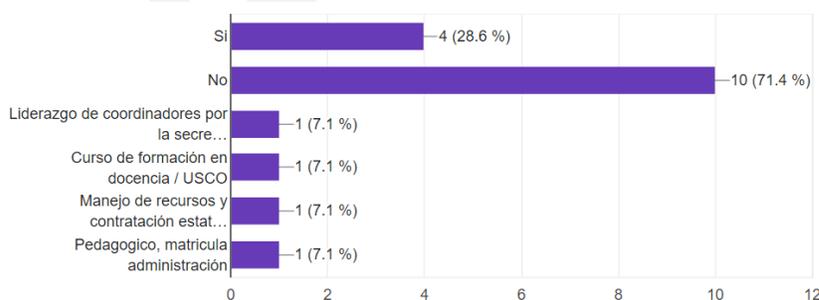


Figura 12. Formación antes de ingresar al cargo

Quedó claro, que la gran mayoría de directivos de Algeciras, no recibió formación antes de ingresar al cargo, por tanto, lo que se espera es que los directivos docentes, deberían recibir formación después del nombramiento y de manera continua. No obstante, en la figura 13, se percibe que solo el 50%

de la población recibió formación, y el otro 50% no recibió formación posteriormente del nombramiento. Quienes recibieron formación, fue de la temáticas de orientación al logro, administración y manejo de FOSE, inducción al cargo y capacitación por ADIDOH que es la Asociación de Directivos Docentes del Huila (sindicato), directivo y administrativo, y la especialización en gerencia de instituciones. Lo que indica, que dicha formación, no fue únicamente por parte de los entes reguladores de la educación del país, sino que también en el caso de la especialización fue una formación individual. Lo que refuerza la necesidad expresada por los directivos del municipio, de que hace falta formación antes de ingresar cargo, una vez se ingresa y continuar con procesos los formativos durante el ejercicio del cargo, para lograr un desempeño óptimo de los directivos y por tanto de las instituciones educativas.

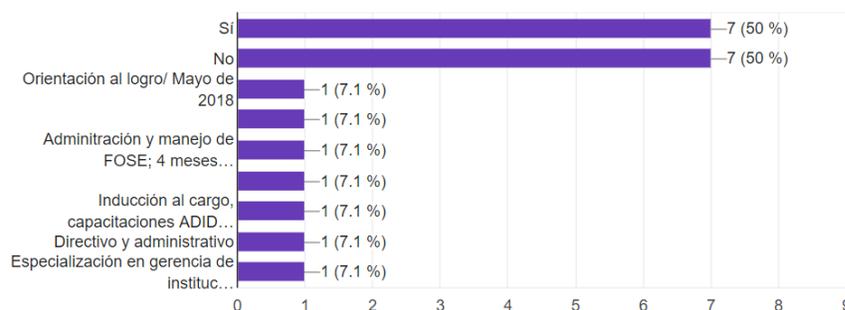


Figura 13. Formación después del nombramiento

Contrastando con los datos obtenidos, en la cuestión acerca de la última actualización formativa, se muestra en la figura 14, que el 85,7% recibió una actualización en los 6 meses o 1 año. Sin embargo, la mayoría de las de éstas fueron llevadas a cabo, a título personal y las que realizaron los entes reguladores fueron algo cortas y poco sustanciosas, o descontextualizadas, mostrando la necesidad expresada de mejoramiento en los procesos formativos que dirige el Ministerio.

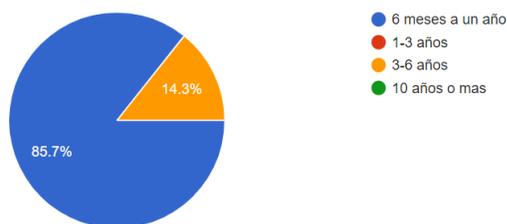


Figura 14. Tiempo de última actualización formativa

De igual manera, en la figura 15 se muestra quienes fueron las entidades encargadas de la realización de dichas actualizaciones. Allí se corrobora, que la formación fue hecha principalmente a título personal, y también por parte de la Secretaría Departamental y el Ministerio, aunque los porcentajes de estos últimos deberían ser los más significativo. Lo que muestra una *necesidad normativa* que brinde mejores políticas formativas para los directivos docentes y docentes de país, por parte de las secretarías y el ministerio.

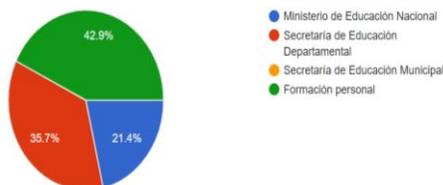


Figura 15. Entidades que ofrecieron última actualización

Teniendo en cuenta esta necesidad, y que se debe tener en cuenta la opinión de los directivos sobre los tiempos y las maneras en las que deberían realizar las capacitaciones. Se obtuvo de acuerdo con la figura 16 que, más de la mitad cree conveniente que la formación debería ser fuera del horario escolar, lo cual es positivo, pues no se ve afectada la comunidad educativa por la ausencia de su directivo. Sin embargo, algunos dicen que sea dentro del horario laboral o escolar, pues tendría menos tiempo de dedicación para sus familias, y un mínimo porcentaje cree que debería ser fuera del periodo lectivo, es decir en vacaciones, lo cual es poco viable, pues muy pocos lo harían. lo que hace referencia a una *necesidad expresada*. Por ende, teniendo en cuenta los dos

porcentajes más grandes, se podría pensar en una propuesta que tenga en cuenta la realización de formación, tanto en parte del horario escolar, como fuera del horario escolar.

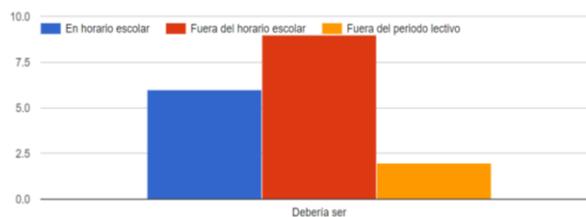


Figura 16. La formación debería ser

Siguiendo la misma propuesta, pero haciendo referencia a cómo podría realizarse la formación, sí como proceso extensivo o intensivo (Figura 17), se obtuvo que casi la totalidad creen que debe hacerse de ambas maneras. Puesto que pueden existir capacitaciones cortas, pero en algunas ocasiones hace falta profundizar distintas temáticas importantes para la formación de los directivos, y por lo tanto para la comunidad educativa

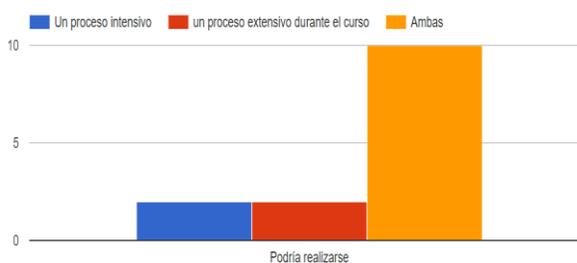


Figura 17. Proceso extensivo o intensivo

De igual manera, los directivos docentes contestaron que la mejor forma de recibir capacitación es de forma presencial y online, pues ambas son necesarias para la mejor asimilación de nuevos conceptos. Pues en la presencial se tiene un guía, y en la online se puede llegar a mayor cantidad de personas y también es más autodidacta. Por tanto, ambas combinadas puede ser una gran herramienta para la formación en la era de la información.

Similar a los encontrado por Silva, (2017) pues allí se concluye que “las distintas formas de acceder a la formación, presencial, semipresencial y virtual, pueden ser complementarias y pueden impartirse en distintos momentos. Todo dependerá del contexto en el que se desarrollen las acciones formativas para cubrir las necesidades de las personas”.

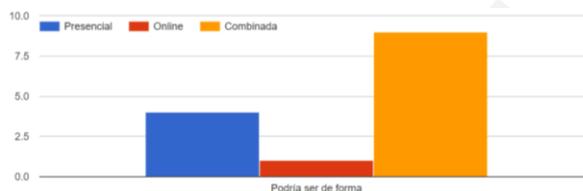


Figura 18. Forma de acceso a la formación

También se indagó acerca de la modalidad en la que los directivos docentes preferirían que fuera la formación a recibir, calificándola de 0 a 3, siendo 3 lo que más óptimo. En este sentido, este ítem del cuestionario hace referencia a una *necesidad expresada* por parte de los directivos docentes (Ver figura 19). Aquí se encontró que el 61.4% de los directivos prefieren tener una formación con varios ponentes, mientras que aproximadamente el 50% manifiestan preferir un curso por un solo ponente. Esta, preferencia, se puede deber a que, si hay más variedad de ponentes, los conocimientos adquiridos pueden ser mucho mayores.

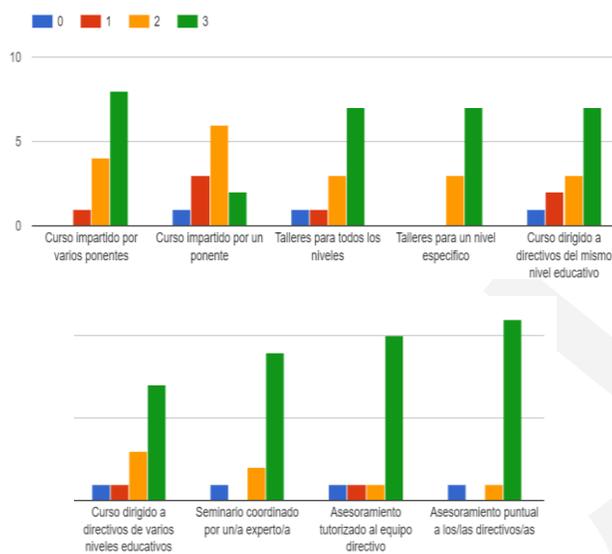


Figura 19. Modalidad de formación preferida.

En cuanto a los talleres la gran mayoría muestra preferencia por talleres para todos los niveles, así como específicos. Pues existen temáticas que competen a todos los docentes y directivos docentes, mientras que hay algunas que son más fructíferas, cuando son temáticas específicas, de acuerdo con los cargos en los que se desempeñan y la formación previa que tengan.

De igual manera, casi la totalidad de los directivos docentes, creen necesario que exista una formación especializada para todos los directivos docentes, pero también una formación especializada para cada uno de los diferentes cargos que existen de directivos docentes. Es decir, curso especializados para coordinadores, para directores rurales y para rectores.

Por otra parte, casi la totalidad de los directivos docentes coinciden en que consideran óptimo recibir formación por parte de un experto, de acuerdo con las temáticas que se aborden en un futuro proceso de formación, así como que exista un asesoramiento puntual y periódico a los equipos directivos de las Instituciones Educativas, con el principal propósito de mejorar la calidad educativa de las regiones y del país.

Seguidamente, los directivos docentes manifestaron cinco tareas que ellos consideran, deben realizarse de la manera más adecuada posible, debido a la gran importancia que tienen y a la periodicidad con que se presentan. Esto muestra una *necesidad percibida* pues debido a sus respuestas, se puede identificar las principales necesidades formativas que tienen los directivos docentes. Por ende, para satisfacer dichas necesidades, se debe enfatizar en capacitación constante para este tipo de tareas. A continuación, en la tabla 12, se encuentran condensadas las respuestas obtenidas por cada directivo docente, así como la respectiva conclusión general para el ítem. Tal como lo manifiesta el análisis de preguntas abiertas, propuesto por Monje (2011) que fue descrito en párrafos anteriores.

Cabe destacar que se evidencia que la mayor parte del tiempo los directivos lo dedican a tareas burocráticas y solo unos pocos que se centra en el liderazgo pedagógico, al desarrollo profesional y a la atención a familias.

(Silva, 2017)

Tabla 12. Tareas directivas habituales

Categoría  Encuestados	Tareas Directivas Habituales	Conclusión
Directivo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordinar, orientar, supervisar</li> <li>● La evaluación de rendimiento y comportamiento de los alumnos y adelantar acciones para mejorar</li> <li>● Dirigir y supervisar la ejecución de las actividades curriculares y extracurriculares</li> <li>● Preceder los comités académicos y de disciplina en la sede</li> <li>● Mantener actualizadas las estadísticas sobre rendimiento y presentar al rector</li> </ul>	De lo planteado por los directivos docentes se puede inferir inicialmente que, si bien coinciden en varios aspectos, las cinco tareas habituales deberían ser casi las mismas para todos. Pero estas diferencias se pueden dar, debido a los contextos que tiene cada institución, pues en una institución educativa pequeña el directivo docente debe realizar mayor cantidad de tareas, mientras que una institución grande las tareas directivas
Directivo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientación en informaciones pertinentes a docentes.</li> <li>● Información requerida por la secretaría de educación.</li> <li>● Diligenciamiento de formatos con información de la sede.</li> <li>● Control del reporte de novedades de ausentismo docentes.</li> <li>● Orientación de currículo y estrategias.</li> </ul>	
Directivo 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contratación</li> <li>● SIMAT</li> <li>● Planeación</li> <li>● Seguimiento</li> <li>● Evaluación continua</li> </ul>	
Directivo 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Programar las actividades a realizar.</li> <li>● Organizar las actividades a realizar.</li> <li>● Liderar las actividades a realizar</li> <li>● Evaluar las actividades realizadas</li> <li>● Reorientar los procesos de desarrollo</li> </ul>	

Directivo 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acompañamiento al desarrollo curricular</li> <li>● Planificación y organización de tareas</li> <li>● Gestión de recursos en todos los niveles/ ejecución</li> <li>● Seguimiento al desempeño laboral y retroalimentación</li> <li>● Aplicación estricta</li> </ul>	<p>pueden ser divididas entre varios de los directivos, así como en los funcionarios administrativos con los que cuentan las I. E grandes. Sin embargo, teniendo en cuenta lo anterior, se podría decir que las cinco tareas habituales de los directivos docente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderar los procesos concernientes a la gestión administrativa, financiera académica y de la comunidad.</li> <li>● Mantener buena comunicación y relaciones con toda la comunidad educativa.</li> <li>● Conocer la normatividad vigente en todos los</li> </ul>
Directivo 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo curricular (currículo, pedagogía y didáctica)</li> <li>● Formación a docentes</li> <li>● Orientación a comunidad educativa en marcos legales</li> <li>● Fortalecimiento a escuelas de familia</li> <li>● Seguimiento a la ejecución de políticas institucionales</li> </ul>	
Directivo 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acompañamiento al equipo docente</li> <li>● Liderar el proceso de elaborar el currículo</li> <li>● Gestionar la sana convivencia y solución de conflictos</li> <li>● Prevenir que los estudiantes incurran en acciones riesgosas</li> <li>● Elaborar protocolos para las formaciones</li> </ul>	
Directivo 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organización</li> <li>● Planeación</li> <li>● Dirección</li> <li>● Coordinación</li> <li>● Control</li> </ul>	
Directivo 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planeación de actividades directivas</li> <li>● Liderazgo</li> <li>● Coordinación de actividades</li> <li>● Comunicación asertiva</li> <li>● Evaluación de las actividades propuestas</li> </ul>	
Directivo 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Direccionar actividades</li> <li>● Planear y ejecutar diferentes actividades administrativas</li> <li>● Buscar un ambiente o clima organizacional</li> <li>● Gestionar ante otras entidades</li> </ul>	
Directivo 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recibo y envío correspondencia institucional</li> <li>● Atención a padres de familia</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicación institucional (comunidad educativa)</li> <li>● Decisiones administrativas y académicas</li> <li>● Supervisión restaurante escolar</li> </ul>	<p>aspectos concernientes a la educación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestionar recursos para la Institución Educativa.</li> <li>● Evaluar todas las actividades y procesos que se realicen en la Institución Educativa.</li> </ul>
Directivo 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Administrativo</li> <li>● Pedagógico</li> <li>● Convivencia</li> <li>● Laboral</li> <li>● Acompañamiento continuo</li> </ul>	
Directivo 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Convivencia</li> <li>● Administrativo</li> <li>● Laboral</li> <li>● Decisiones administrativas y académicas</li> <li>● Recibo y entrega de documentación legal necesaria</li> </ul>	
Directivo 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer canales y mecanismos de comunicación entre los estamentos de la comunidad educativa.</li> <li>● Colaborar con el rector en la planeación y evaluación institucional</li> <li>● La responsabilidad de informes y su presentación puntual</li> <li>● Liderar la concertación, aplicación y actualización permanente del SIEE y manual de convivencia.</li> <li>● Dirigir la planeación y administración de estudiantes, profesores de acuerdo con los objetivos y criterios curriculares.</li> </ul>	

Por otro lado, es claro que la educación en el país tiene un sin número de problemáticas que se manifiestan según las necesidades imperantes de cada contexto. Por lo tanto, en el ámbito directivo no sería diferente. En este sentido, se cuestionó acerca de las problemáticas más importantes que tienen los directivos docentes en la actualidad. En la figura 20 se muestran los resultados obtenidos, evidenciándose las *necesidades expresadas* por parte de los directivos docentes, con el propósito de poder generar cambios que ayuden a disminuir dichas problemáticas.

Dentro de las problemáticas se encuentran:

- La disfuncionalidad entre el poder legal y el real en las instituciones, pues casi el 85% de los directivos afirman que es una problemática. Lo anterior hace pensar en qué tan pertinentes o asertivas son las leyes actuales, y si dichas leyes tienen en cuenta la gran variedad de contextos que presentan las regiones del país, en cuanto a la geografía, la economía, la cultura, las creencias entre otras, que marcan la parada en la formación de las personas.
- En cuanto a la representatividad real de los directivos, no se manifiesta como una gran problemática. No obstante, se debe tener en cuenta que el directivo debe representar en todos los aspectos a la comunidad educativa.
- En cuanto a la forma de acceder al cargo, se muestra que para los directivos docentes es relativamente problemático. Lo que puede ser debido a la prueba de concurso de méritos, que, si bien va a dejar a los mejores resultados obtenidos en la prueba, como lo indica la norma, no se tienen en cuenta los otros factores que se han mencionado en párrafos anteriores.
- En la formación especializada, se muestra que casi la totalidad están de acuerdo en que esto es una gran problemática. Pues la formación

especializada no hace parte de los procesos formativos que tienen las secretarías o el ministerio. Por tanto, casi en la totalidad de los casos debe ser formación de manera independiente, tal como se ha mencionado con anterioridad.

- En cuanto a la existencia de un cuerpo de directivos, se muestra una división pues un poco más de la mitad afirma que es una problemática, y un poco menos de la otra mitad no ve ninguna problemática. Sin embargo, esto se puede esclarecer, teniendo en cuenta que, en el departamento del Huila, existe una organización únicamente para directivos docentes llamada Asociación de Directivos Docentes Huilenses (ADIDOH), que es la organización sindical de los directivos docentes, que también pertenece a la Federación Colombiana de Trabajadores de la Educación (FECODE). Sin embargo, no existe una organización que se encarga de la formación de los directivos docentes
- Debido a la gran importancia del cargo, los directivos docentes manifiestan tener poca autonomía en cuanto a la toma de decisiones, pues con la legislación actual, todo debe pasar primero por la ley para poder ser ejecutado, lo que en algunas ocasiones puede ocasionar retrasos significativos en alguna actividad.
- Los directivos docentes no manifiestan que exista una problemática en cuanto a que se pueda perder el cargo y volver a ser docente, pues esto ocurriría únicamente para los directivos pertenecientes al decreto 1278, y que éstos pierdan por dos años consecutivos las evaluaciones de competencias. Lo cual indicaría que se está haciendo un trabajo demasiado deficiente.
- Finalmente, casi la totalidad de los directivos docentes manifiesta que existe una problemática en cuanto a la formación que reciben para el cargo. Pues como se ha manifestado con anterioridad, desde el pregrado hace falta formación para directivos docentes, así como

cuando se encuentran con nombramiento en carrera docente, ya que las secretarías y el ministerio no están llevando a cabo de manera eficaz las políticas existentes en cuanto a la formación de directivos docentes y docentes del país.

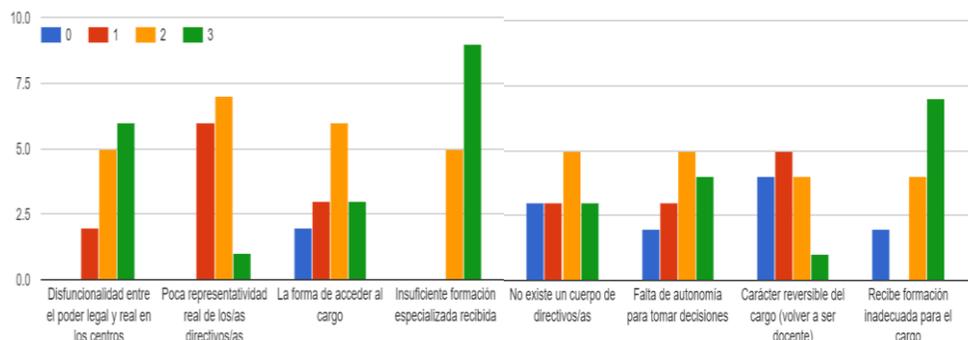


Figura 20. Problemáticas del actual modelo directivo

Continuando con las problemáticas, se les cuestionó a los directivos docentes acerca de las problemáticas que ellos creen que pueden afectar su actuación como directivos en las Instituciones Educativas. En la figura 21 se encuentran los datos obtenidos, los cuales corresponden a una *necesidad percibida* por parte de cada directivo.

Para iniciar, el 71% de los directivos docentes creen que el desconocimiento de sus funciones es una problemática que pueden afectar significativamente en trabajo en las I. E, pues esto puede generar inconformidades por parte de la comunidad educativa para con el directivo. Por tanto, es de vital importancia tener claridad de la multiplicidad de funciones que tienen los directivos, lo cual viene indicado en la ley general de educación, así como en el decreto 1278 de 2002, y en el manual de funciones.

También piensan que las reuniones poco operativas son una problemática, debido a que, en algunas ocasiones, las reuniones pueden tomar muchos rumbos sin tener un objetivo claro. Es decir, lo mejor es organizar bien las actividades, para poder lograr a cabalidad los objetivos propuestos.

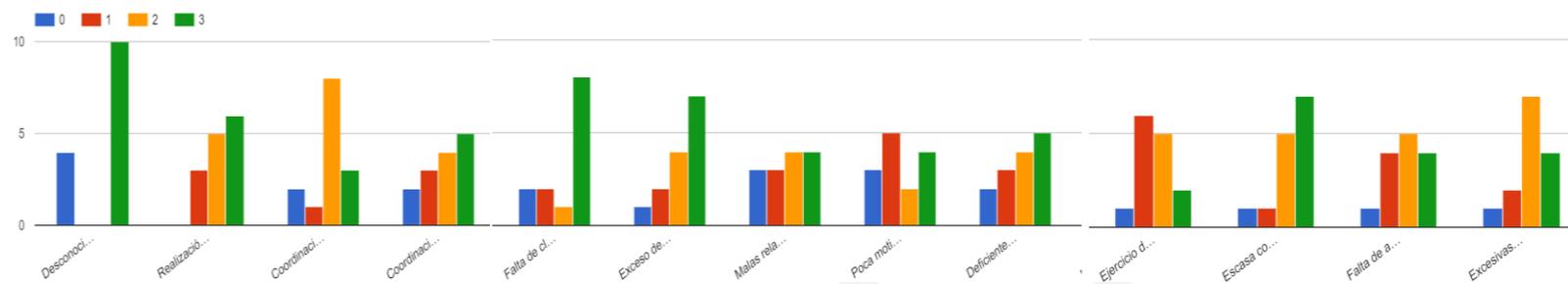


Figura 21. Problemáticas

Así mismo, piensan que existe una problemática en la coordinación con los niveles superiores a las I. E, es decir con las secretarías y demás entidades superiores. Pues en ocasiones las relaciones deben ser muy burocráticas, por lo tanto, tienden a ser demoradas y a perder efectividad. De igual modo, manifiestan que existen problemáticas en la coordinación operativa entre los mismos directivos, lo que muestra que se deben mejorar los canales de comunicación y distribución de actividades o funciones de acuerdo con el cargo y los perfiles de cada directivo, además de que existen demasiadas tareas burocráticas, que bien podrían ser abordadas desde una óptica menos agotador para los directivos.

También la mitad de los directivos manifiesta que existen malas relaciones entre los estamentos institucionales, lo que podría mejorar con actividades que incentiven la camaradería y compañerismo en toda la comunidad educativa y de igual manera se exalten los reconocimientos o acciones grandemente contributivas para con la institución. Por otra parte, también los directivos piensan que existe poca retribución económica para los trabajos en el magisterio, pues es el órgano del estado, donde sus funcionarios ganan la menor cantidad, con respecto a otras entidades estatales. Por tanto, se evidencia la necesidad de exaltar y reconocer la importancia del trabajo docente en la sociedad.

Por otro lado, en algunas ocasiones se le atribuye al directivo docente, el trabajo de jefe de personal, cuando éste también debe realizar un sin número de tareas que no son meramente organizacionales, sino también pedagógicas y curriculares. No obstante, los directivos también manifiestan una problemática de vital importancia es la poca colaboración por parte de docentes, aunque también se debe entender que estos últimos, también deben cumplir con una gran cantidad de tareas, pues no solo es la orientación de las

clases, sino también la planeación, calificación, ejecución de proyecto y demás. Que hacen ver los grandes compromisos que asumen tanto docentes como directivos docentes, con el único propósito de formar cada día a los futuros ciudadanos del país y del mundo.

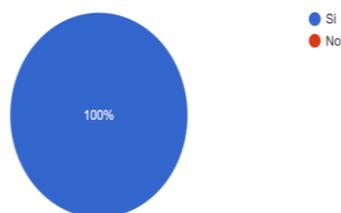


Figura 22. Formación previa de acceso al cargo

En este orden de ideas, y teniendo mayor claridad de la multiplicidad de tareas que realizan los directivos docentes en su cotidianidad, el 100% de los directivos (ver figura 22) están de acuerdo con que se debe recibir formación previa al acceso al cargo, para de este modo poder llegar a laborar, con un panorama más amplio de lo que son los procesos educativos y de este modo aprender en el camino, pero sin cometer tantos errores, los cuales son inherentes a cualquier proceso de formación, pues lo más probable es que si no hay formación adecuada, los errores pueden llegar a ser demasiado grandes y hasta pueden llegar a afectar a los seres fundamentales de la educación, los niños.

Seguidamente, se encuentran las tablas 13, 14, 15, 16 y 17; que muestran los aspectos relacionados con las *necesidades expresadas* por los directivos docentes acerca de la formación inicial, la formación continuada, la selección de directivos, la promoción de directivos, así como otros aspectos formativos, respectivamente. Para cada aspecto, se elaboraron las diferentes conclusiones, de acuerdo con el análisis propuesto por Monje (2011) mencionado anteriormente para las preguntas abiertas. Obteniendo los

siguientes resultados en la población de directivos docentes de Algeciras, Huila.

Tabla 13. Formación inicial

Categoría  Encuestados	Formación Inicial (¿Cómo debería ser?)	Conclusión
Directivo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo pedagógico. Diseñar y ejecutar programas de desarrollo profesional. duración 80 horas.</li> <li>● Liderar distintos niveles de aprendizaje en los procesos de proyectos</li> <li>● Liderar y potenciar proyectos y desarrollo profesional.</li> </ul>	<p>De acuerdo con lo planteado por los directivos docentes se puede concluir que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ellos creen que la formación directiva debe estar incluida desde el pregrado, en toda formación universitaria de licenciatura del país. (Administración, dirección, liderazgo, legislación)</li> <li>● La formación debe orientarse hacia la practicidad. Es decir, con casos muy similares a los que pueden ocurrir en una institución educativa.</li> </ul>
Directivo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo educativo</li> </ul>	
Directivo 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La formación inicial de un directivo debería ser clara y coherente con la realidad a la que se va a enfrentar, ósea la labor que va a desempeñar. Extensiva y muy clara, las funciones bien definidas y la normatividad bien explícita</li> </ul>	
Directivo 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de situaciones frecuentes en la vida institucional</li> </ul>	
Directivo 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación pregrado con información básica pero suficiente del proceso administrativo enfocado al sistema educativo</li> </ul>	
Directivo 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación posgradual en el grado de maestría en temas como currículo, pedagogía y didáctica</li> </ul>	
Directivo 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Todo lo relacionado con normatividad y lo referente al buen funcionamiento de la institución</li> </ul>	
Directivo 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estudios apoyados de posgrado con experiencia mínima de daños en casos de planeación y dirección</li> </ul>	
Directivo 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Posgrados en administración educativa, 1 año con contenidos en liderazgo, administración legislación</li> </ul>	
Directivo 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se debe tener un mínimo título de administración si no es el caso, tener una especialización o una maestría</li> </ul>	

Directivo 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerencia en administración de instituciones educativas.</li> <li>● Gerencia en acompañamiento de procesos investigativos en educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enfatizar en el mejoramiento de la formación continuada, es decir, luego del nombramiento de manera periódica</li> </ul>
Directivo 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación administrativa, pedagógica, y con proyección comunitaria</li> </ul>	
Directivo 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Administración educativa</li> </ul>	
Directivo 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La formación inicial sería muy importante, pues como en mi caso, había sido más fácil ya que no estudié administración educativa, se debe tener titulación relacionado con el cargo a ejercer</li> </ul>	

Tabla 14. Formación continuada.

<b>Categoría</b>	<b>Formación continuada (Una vez se encuentran laborando)</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Encuestados</b>		
Directivo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incursionar en un proceso de formación integral, permanente y de mejoramiento continuo que permita actuar ante las necesidades de la educación, proyectos que apunten al logro de los objetivos y las metas establecidas en el PEI.</li> </ul>	<p>De acuerdo con lo contestado por los directivos docentes se evidencia que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Debe existir formación constante o periódica y oportuna a las necesidades de los</li> </ul>
Directivo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Considero que debe ser constante y oportuna y prefiero de manera presencial. La auto capacitación también es importante porque la normatividad es cambiante y se vive actualizando constantemente</li> </ul>	
Directivo 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Legislación educativa por semestres</li> </ul>	
Directivo 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Administración educativa a nivel posgrado, especializaciones, maestrías, diplomados.</li> </ul>	

Directivo 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación en administración de instituciones educativas en modalidad diplomados o especializaciones</li> </ul>	<p>contextos y del cumplimiento de la normatividad establecida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que la formación sea por seminarios, talleres, así como investigación y en el fortalecimiento de las tareas directivas</li> <li>Que la formación sea principalmente presencial, pero que también se pueda apoyar de la educación virtual.</li> </ul>
Directivo 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación administrativa presencial</li> </ul>	
Directivo 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones permanentes de formación semipresencial con énfasis administrativa y pedagógica</li> </ul>	
Directivo 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semipresencial 1 año de duración. Metodología: seminarios, talleres e investigación</li> </ul>	
Directivo 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>La formación continuada debe ser en parte virtual y presencial para poder socializar y realizar actividades donde se apliquen los contenidos y de manera dinámica</li> </ul>	
Directivo 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación de administración de instituciones regionales</li> <li>Coordinación de equipos de investigación educativa financiados por Colciencias.</li> </ul>	
Directivo 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación presencial</li> </ul>	
Directivo 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de instituciones educativas e investigaciones</li> </ul>	
Directivo 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los directivos se deben capacitar constantemente y lo deben hacer en primer lugar el ministerio y la secretaría de educación para así garantizar la calidad de la educación.</li> </ul>	
Directivo 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>No respondió</li> </ul>	

Tabla 15. Selección de directivos.

<b>Categoría</b>	<b>Selección de directivos docentes</b> <b>(¿Cómo debería ser?)</b>	<b>Conclusión</b>
------------------	--	-------------------

Encuestados		
Directivo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Concurso de méritos</li> </ul>	<p>Según lo manifestado por los directivos docentes, la selección para este tipo de cargos, debería tener en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Los méritos por medio de una prueba, son importantes, pues la idea es que ingresen los mejores a un cargo de tanta importancia.</li> <li>● Que se tenga en cuenta, además de la experiencia, la producción intelectual (investigaciones, artículos, libros etc)</li> <li>● Experiencia en el sector educativo y de dirección educativa</li> </ul>
Directivo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La selección debe ser por méritos para llegar a los cargos directivos</li> </ul>	
Directivo 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Por méritos</li> </ul>	
Directivo 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los directivos deben ser personas idóneas, capaces y con mucha disposición para liderar y aprender. Abierto a los cambios y respetuoso de las diferencias individuales</li> </ul>	
Directivo 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación académica</li> <li>● Experiencia en el sistema educativo</li> <li>● Desempeño en cargos anteriores</li> </ul>	
Directivo 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Debe estar supeditada a nivel de formación (maestría) y a su producción intelectual (investigaciones, artículos, libros etc)</li> </ul>	
Directivo 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Todos deben ser capacitados y formados. La selección por concurso de méritos para acceder al cargo</li> </ul>	
Directivo 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Debe ser por mérito donde se demuestre la capacidad que quien ocupe el cargo, tiene los espacios</li> </ul>	
Directivo 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Por logros académicos a nivel institucional</li> <li>● Concurso de actitudes académicas y pedagógicas</li> </ul>	
Directivo 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Concurso de méritos y de perfil</li> </ul>	
Directivo 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Por méritos y logros profesionales conseguidos</li> </ul>	
Directivo 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>● hora para llegar a un cargo directivo es por méritos y esto es positivo y es de forma secuencial, docente, coordinador, rector y estoy de acuerdo</li> </ul>	
Directivo 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Por méritos</li> </ul>	

Directivo 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>No respondió</li> </ul>	
--------------	--	--

Tabla 16. Promoción de directivos

<b>Categoría</b>	<b>Promoción de directivos docentes (Categoría escalafón)</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Encuestados</b>		
Directivo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por estudios realizados, llegar al escalafón</li> </ul>	<p>Según las respuestas obtenidas por los directivos docentes, se establecen los siguientes aspectos a tener en cuenta para su promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se establezca el estatuto único docente, en donde no se diferencie a los docentes por un decreto.</li> <li>Que todos presenten las mismas garantías para ascensos.</li> </ul>
Directivo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por estudios y experiencia</li> </ul>	
Directivo 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ascenso de los directivos del 2277 llega a un punto que se congela y se terminan los estímulos económicos para seguir estudiando y los del 1278 tienen dificultad para los ascensos</li> </ul>	
Directivo 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño sobresaliente</li> <li>Preparación académica, producción intelectual</li> </ul>	
Directivo 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debe estar condicionada por su producción intelectual ( investigaciones, libros artículos )</li> </ul>	
Directivo 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concurso de méritos y cumplimiento de metas</li> </ul>	
Directivo 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concurso de méritos, tiempo de servicio para promover un directivo, en cuanto a estudio de cumplimiento de tareas</li> </ul>	
Directivo 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por concurso, estudios y logros institucionales, educativos y administrativos</li> </ul>	
Directivo 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por superación académica y de gestión</li> </ul>	

Directivo 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Por logros académicos o profesionales, por estudios e investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que los estímulos económicos dependan de la formación académica, la experiencia y la producción intelectual.</li> </ul>
Directivo 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los directivos 2277 no tenemos la posibilidad de promocionarnos en el escalafón pues llegamos a la 14, esto limita la posibilidad de capacitarse pues es el último fin y la parte económica no da para estudios superiores.</li> </ul>	
Directivo 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Méritos y producción intelectual</li> </ul>	
Directivo 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No respondió</li> </ul>	
Directivo 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No respondió</li> </ul>	

Tabla 17. Otros aspectos formativos.

<b>Categoría</b>	<b>Otros aspectos de formación</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Encuestados</b>		
Directivo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Por parte del Ministerio de Educación Nacional debe dar capacitación más continua de acuerdo a lo que tenemos y que se manejan en este proceso como también en la secretaría de educación.</li> </ul>	<p>De la información suministrada por los directivos docentes, se considera que tengan en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exista capacitación constante por parte del MEN y Secretarías en todo</li> </ul>
Directivo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contratación y legislación; liderazgo e inclusión</li> </ul>	
Directivo 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tendencias pedagógicas</li> </ul>	
Directivo 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relaciones interpersonales, comunicación asertiva</li> <li>● Liderazgo</li> </ul>	
Directivo 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los directivos también deben recibir formación continuada en psicología organizacional</li> </ul>	

Directivo 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos y capacitaciones sobre manejo del talento humano, normatividad vigente</li> </ul>	<p>el país para lo concerniente al trabajo directivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación sobre manejo del recurso humano, así como relaciones interpersonales.</li> <li>• Capacitación constante sobre normatividad.</li> <li>• Recibir apoyo significativo por parte de los entes gubernamentales.</li> </ul>
Directivo 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe ser continua, consultada por los directivos acerca de la necesidades que se le presentan de acuerdo al trabajo que realiza diariamente</li> </ul>	
Directivo 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe formar al directivo en lo referente a la ley</li> </ul>	
Directivo 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las personas que apoyan el trabajo directivo sean por logros y no por palancas políticas. Necesitan ser más idóneos para su cargo administrativo</li> </ul>	
Directivo 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación por personal con perfiles acorde al cargo</li> </ul>	
Directivo 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se apoye más el trabajo directivo desde los entes gubernamentales</li> </ul>	
Directivo 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere que el ministerio y la secretaria deberían tomar más enserio su papel de capacitadores y esta debe ser continua, deben brindar más apoyo a nuestra labor y no llegar a hacer control y represión sin antes dar orientación.</li> </ul>	
Directivo 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No respondió</li> </ul>	
Directivo 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No respondió</li> </ul>	

## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA

#### 5.1 Plan de formación para los directivos docentes del municipio de Algeciras (SED del Huila)

El sector educativo está llamado a promover cambios significativos en la construcción de ciudadanos que sean capaces de convivir en una sociedad tolerante, solidaria, justa, honesta y en paz. Para esto, se debe pensar en todos los componentes de la comunidad educativa: los estudiantes, los padres, los docentes, directivos docentes, y comunidad en general. Por ende, para lograr una formación educativa digna y de calidad, se debe tener claro que los docentes y los directivos docentes, juegan un papel fundamental para que se den dichos procesos. Sin embargo, los problemas de calidad y equidad educativa continúan y cada día parece que se acrecientan cada vez más. Es por esto que es vital que quienes dirigen los procesos educativos en el país, es decir, los directivos docentes, puedan participar en la planificación y formulación de reformas educativas, que permitan mejorar los procesos educativos, pero también deben contar con la formación idónea para poder llevar a cabo la gran diversidad de funciones que tienen, y es allí donde el estado tiene la responsabilidad y el deber de apoyar el desarrollo profesional en ejercicio de la docencia en el país, tal como se estipula en la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994).

En este caso, la propuesta se centra principalmente en la formación que deben recibir los directivos docentes del país, y particularmente en el departamento del Huila y el municipio de Algeciras, puesto que se busca el ideal de directivo docente que requieren nuestras instituciones, aquel que reconoce el carácter educativo y pedagógico de la Institución Educativa para poder liderar, y realizar la gestión y proyección del establecimiento en la comunidad. Además, de generar confianza

personal y profesional en la comunidad, y llevar a cabo sus funciones con equidad, legalidad y transparencia y así lograr fortalecer la profesión y el quehacer del directivo docente, así como una educación de calidad para todos los jóvenes del departamento del Huila y el municipio de Algeciras.

La formación adecuada de los directivos docentes, es un gran paso para lograr un país con mejores condiciones de vida y mayor desarrollo, para que el municipio, el departamento y el país en general. Pues así se puede mejorar la calidad educativa, que en cierto modo refleja el progreso y la calidad de vida de la población en general.

## **5.2. Objetivos de la propuesta**

### *5.2.1. Objetivo general*

Mejorar el desempeño de los directivos docentes al servicio de la educación del municipio de Algeciras y del departamento del Huila, en los niveles de preescolar, básica y media, para avanzar hacia la excelencia y pertinencia educativa.

### *5.2.2. Objetivos específicos*

- Cualificar la formación de los directivos docentes en ejercicio para generar transformaciones en el aula, que fomenten el desarrollo de competencias comportamentales y funcionales, tendientes a mejorar el desarrollo de las de los estudiantes del municipio y del departamento.
- Fortalecer la capacidad de liderazgo pedagógico y administrativo y el sentido de pertenencia institucional en los directivos y docentes, a partir de la reflexión sistemática de su desempeño como profesionales de la educación.
- Fortalecer los procesos de reflexión pedagógica y didáctica, a partir de la inclusión de novedades educativas, para la continua actualización de saberes que se llevarán a las aulas.

### **5.3. Beneficiarios**

Los directos beneficiarios de la propuesta del plan de formación de directivos docentes, serán los 14 directivos docentes del municipio de Algeciras inicialmente, así como los directivos docentes que son regidos por la Secretaría de Educación Departamental del Huila, pues aunque en el departamento del Huila existen tres entes territoriales, solo la secretaría mencionada, rige al municipio de Algeciras, además de ser el ente territorial más grande del departamento y por tanto, se destinarán recursos propios del gobierno departamental, para llevar a cabo el proceso formativo, que se espera sea ejecutado por la academia, es decir por la Universidad Surcolombiana, así como por otras universidades públicas del país, quienes a su vez, de la mano con el gobierno departamental harán seguimiento y evaluación a todos los procesos de formación que se llevarán a cabo con los directivos docentes participantes. Los beneficiarios indirectos serán los docentes y los estudiantes, puesto que, al mejorarse la dirección de la institución educativa, así mismo todos los procesos educativos podrán re direccionarse para lograr las metas propuestas en el modelo pedagógico y el ambiente de trabajo será óptimo.

### **5.4. Productos**

Lo que se espera con este plan de formación para los directivos docentes, es que la totalidad de directivos del municipio de Algeciras cuente con un mínimo de formación posgradual de maestría. Además, diseñar y aplicar un mínimo de 4 capacitaciones durante el año, de temáticas de actualización de procesos educativos y si es posible en colectivo con los directivos docentes del departamento para compartir experiencias.

### **5.5. Localización**

La propuesta indica que la formación será en primera instancia para los directivos docentes del municipio de Algeciras, en segunda instancia para los directivos pertenecientes al ente territorial de la Secretaría de Educación del Huila, en las aulas de las instituciones educativas donde laboran los directivos, así como en las aulas de las universidades con quienes ya existen convenios de formación permanente, inicialmente en la Universidad Surcolombiana.

## **5.6. Método**

La formación a los directivos docentes debe hacerse teniendo en cuenta la normatividad vigente, pues según el Decreto 1278 de junio 19 de 2002 existen dos rutas para la capacitación:

Ruta 1: De capacitación, actualización y perfeccionamiento docente, no conducente a Título. La capacitación ofrece a los docentes en servicio la posibilidad de abordar el conocimiento pedagógico, articulado a las prácticas de aula o de complementar sus procesos formativos, en las áreas disciplinar y pedagógica. La actualización es entendida desde la dinámica del avance en el conocimiento que permite aproximaciones permanentes a los objetos de estudio para generar nuevas perspectivas epistemológicas o metodológicas. Se desarrolla a través de diplomados, cursos, seminarios, talleres y eventos de corta duración que abordan temáticas o problemas específicos de la enseñanza y el aprendizaje escolar para el desarrollo de competencias pedagógicas. El perfeccionamiento tiene el carácter de profundización en ciertas problemáticas del campo de conocimiento o de relaciones entre diferentes campos a partir de las cuales se posibilitan procesos creativos, de innovación e investigación.

Ruta 2: De profesionalización posgradual, que otorga títulos de acuerdo con el nivel de profundidad del programa. Está constituida por los programas de formación posteriores a los programas de pregrado y dirigidos al perfeccionamiento científico,

tecnológico e investigativo de los docentes, a nivel de especialización, maestría, doctorado y postdoctorado en educación, en los términos contemplados por la Ley 30 de 1992. Este tipo de formación surge de la iniciativa del docente y, en esta medida, es financiada por él mismo, aunque en algunos casos, se otorgan apoyos financieros del Ministerio de Educación o las Secretarías departamentales y municipales.

Teniendo en cuenta dichas rutas, se pueden elaborar como mínimo 4 capacitaciones anuales que correspondan a la ruta 1, es decir talleres, cursos, seminarios, diplomados entre otros que no lleven a un título, pero sí a la formación integral y de acuerdo con la necesidades de formación de los directivos, así como iniciar un proceso que lleve a que la totalidad de los directivos docentes inicien formación posgradual, principalmente de maestría o doctorado, por medio de convocatoria abierta, donde el gobierno financie entre el 60% y el 80% de los costos y el directivo docente corra con el resto de gastos de la maestría o del doctorado, en un periodo de 5 a 10 años a partir de la fecha, es decir del 2020 al 2025.

### 5.7. Cronograma

Se establecen dos cronogramas (tablas 18 y 19), para las rutas 1 y 2, donde se muestran los tipos de capacitaciones que de acuerdo con los resultados de la investigación, pueden acercarse a lo que los directivos docentes necesitan (necesidades: normativas, percibidas y expresadas) para fortalecer sus procesos formativos y de igual manera, según el número mínimo de actividades de la propuesta.

Tabla 18. Ruta 1, actividades

<b>Actividades (Capacitación)</b>	<b>Enero a marzo</b>	<b>Abril a junio</b>	<b>Julio a septiembre</b>	<b>Octubre a diciembre</b>

Taller de liderazgo	X			
Curso pedagógico/didáctico		X		
Taller gestiones: administrativa, académica, financiera y comunitaria.			X	
Diplomado administración de instituciones educativas				X

Tabla 19. Ruta 2 Proyección posgradual porcentual de directivos (2020-2025)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Maestría</b>	30%	50%	60%	70%	80%	100%
<b>Doctorados</b>	10%	20%	30%	40%	50%	60%

## 6.8. Recursos

La propuesta muestra que las capacitaciones de la ruta 1, serán financiadas con el dinero de gobierno departamental, por medio de la Secretaría de Educación Departamental, la cual debe asignar presupuesto a capacitaciones de los docentes y directivos docentes del departamento, así como de algunas entidades privadas que se puedan ver beneficiadas.

Para el caso de la capacitación de la ruta 2, con el propósito de que el mayor número de directivos docentes puedan tener formación posgradual de maestría y doctorado, se propone negociar que entre un 60% y 80% del valor total de las maestrías y doctorados sean financiados por medio de la SED y el Ministerio de Educación Nacional, y que el directivo docente se haga cargo del pago del porcentaje restante

de los gastos de los estudios. Cabe resaltar que existen algunas becas totales. Sin embargo, lo que se quiere lograr es que la mayor cantidad de la población de directivos docentes sea capacitada para lograr mejor calidad educativa en el municipio, el departamento y el país.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Existen dos decretos de nombramiento de los directivos docentes, el decreto 2277 de 1979, y el decreto 1278 de 2002. Cada decreto tiene su normatividad en cuanto a la formación que deben tener los directivos docentes, así como la remuneración, pero la base de sus funciones son las mismas. Sin embargo, debido a que los directivos docentes del primer decreto se encuentran próximos a pensionarse y a acabarse como tal la población perteneciente a éste, se habla principalmente de los aspectos legales en cuanto a la formación de los directivos docentes de decreto 1278, donde se estipulan principalmente dos rutas de formación, que llevarán a la formación integral de los directivos docentes, en las gestiones directiva, académica, administrativa y financiera y de la comunidad:

La ruta 1, hace referencia a la formación que deben recibir los directivos docentes por medio de seminarios, diplomados, talleres y cursos cortos en general, que no conlleven a un título, pero que fortalezcan la formación integral de los directivos docentes.

La ruta 2, a la formación posgradual que deben tener los directivos docentes, es decir especialización, maestría, doctorado y posdoctorado, la cual debe ser pagada por el mismo directivo docente, y que en algunos casos es cofinanciada por el MEN. Sin embargo, es bien sabido que este tipo de formación es costosa y por tanto se hace la propuesta del cofinanciamiento para todos los directivos docentes del municipio, pues es claro que dicha formación repercute positivamente en la formación de los estudiantes y en la comunidad educativa en general.

A partir de los resultados obtenidos en el proceso de identificación de las necesidades de formación de los directivos docentes de Algeciras, Huila. Se

presentan inicialmente aspectos demográficos que permite señalar algunas características personales, de los cuales se concluye que la población de directivos docentes del municipio, está pasando por un relevo generacional, pues pronto se pensionan algunos y casi el 50% de ellos pertenecen al decreto 1278 y son relativamente jóvenes. Por lo que se puede pensar en estrategias de mejoramiento formativo en pro de la calidad educativa, pues el directivo docente lidera los procesos de las instituciones educativas.

En este sentido, ser directivo docente en la actualidad, requiere de muchas cualidades y competencias. Pues si bien, debe conocer de legislación, liderazgo, manejo de personal y finanzas, también debe tener claridad absoluta de los manejos que tiene una Institución Educativa, donde el componente fundamental es la educación y formación de los niños y niñas del país y más en un contexto como el del municipio de Algeciras, que ha sido golpeado fuertemente por el flagelo del conflicto armado. Por tanto, la formación pedagógica adquiere un papel fundamental en la búsqueda de buenos resultados. Sin embargo, la gran cantidad de responsabilidades hacen que sea un trabajo muy complejo que es desempeñado eficazmente sólo por quienes cuentan con buena y continua formación en todos estos aspectos; además de la experiencia, que adquiere mucha importancia en trabajos de tan altas exigencias.

En este sentido, con el análisis de la información obtenida, se determinan las necesidades normativas, percibidas y expresadas por los directivos docentes de Algeciras, Huila. Dentro de las necesidades normativas se tienen:

- Pocos incentivos para la formación, como becas o mejoramiento de salario, por tanto, es indispensable, implementar un único estatuto docente, que beneficie de manera equitativa a todos los directivos docentes del país y que exista una política de formación continua clara.
- Para asegurar calidad educativa debe existir una política clara de nombramiento de directivos, que no se limite únicamente a un número de estudiantes por cada

directivo, sino que no se piense en los beneficios en la formación de los estudiantes.

- Debe existir mayor vigilancia por parte del estado, con los intermediarios que manejan los dineros para la educación, para poder cumplir satisfactoriamente con la formación de los niños y niñas del país.
- Desde la normatividad se establece un mínimo de 5 y 6 años de experiencia, pero no necesariamente debe ser en educación, lo que perjudica la calidad de una institución, pues el directivo, no tiene un rol meramente gerencial, sino que también debe ser conocedor de los procesos educativos

Dentro de las necesidades percibidas se tiene que:

- Los directivos docentes perciben poca formación y asesoramiento por parte de las secretarías de educación y el ministerio. Pues desde que nombran a los docentes, las capacitaciones son mínimas y poco extensas. Pues no se puede esperar que de la experiencia y de los “errores” se aprende, pues se puede afectar la formación de los estudiantes, así como el trabajo con los demás estamentos de la comunidad educativa (docentes, administrativos, padres de familia).
- El directivo docente percibe que tiene muchas funciones, lo que hace que el tiempo propio para formación sea mínimo; por ende, dentro de los calendarios del ministerio deben existir capacitaciones continuas.
- Los directivos docentes, perciben que las tareas más habituales y para las que tienen que estar muy preparados son: 1. Liderar los procesos concernientes la gestión administrativa, financiera académica y de la comunidad. 2. Mantener buena comunicación y relaciones con toda la comunidad educativa. 3. Conocer la normatividad vigente en todos los aspectos concernientes a la educación. 4. Gestionar recursos para la Institución Educativa. 5. Evaluar todas las actividades y procesos que se realicen en la Institución Educativa.

Dentro de las necesidades expresadas se tiene que:

- Los directivos docentes expresan que es indispensable la formación continua en aspectos legales, pedagógicos, financieros y administrativos, debido a la complejidad del trabajo en las instituciones educativas y que adquiere mayor responsabilidad por ser un trabajo con menores de edad.
- Los directivos expresan que es totalmente necesaria la formación en funciones directivas desde los pregrados de licenciatura, así como antes del nombramiento y de manera continua, una vez se esté ejerciendo la labor directiva, y que los horarios de las capacitaciones sean en horario escolar, como fuera de él. Para pensar en el bienestar de las instituciones, pero también de cada directivo.
- Los directivos docentes expresaron que la formación puede ser tanto de forma presencial, como virtual u online, pues se deben aprovechar las herramientas que ofrece la tecnología, sin perder el contacto humano y el diálogo, pues estos son indispensables en cualquier proceso formativo, y que dichos procesos deben darse con personas completamente capacitadas en cada uno de los aspectos funcionales de los directivos.
- Los directivos docentes expresan que una de las problemáticas más importantes de la labor directiva es la disfuncionalidad entre el poder legal y el real en las instituciones, lo que lleva a pensar, qué tan pertinentes o asertivas son las leyes actuales, y si dichas leyes tienen en cuenta la gran variedad de contextos que presentan las regiones del país, en cuanto a la geografía, la economía, la cultura, las creencias entre otras, que marcan la parada en la formación de las personas.

En cuanto a la metodología utilizada para la investigación, se puede decir que fue eficaz, pues permitió conseguir los objetivos formulados inicialmente. Además, que las pruebas estadísticas hechas, mostraron que el instrumento utilizado fue de gran valor; por tanto, que los resultados y conclusiones encontradas, son de gran confiabilidad, para una posible replicación de la información, con el propósito de mejorar los procesos formativos de los directivos docentes.

## **Recomendaciones**

Se sugiere redefinir el rol del directivo docente por uno más integral. Debe ser un profesional con una formación integral, interdisciplinaria, y un líder capaz de solucionar problemas de la comunidad educativa. En la formación del directivo docente se debe armonizar y articular la formación pedagógica, judicial y administrativa y que el conocimiento requerido sea más de carácter práctico y contextualizado. Se necesita un ser más reflexivo sobre la dinámica institucional, los contextos y la comunidad en general.

Para lograr lo anterior, deben trabajar de la mano, las entidades encargadas de atender el servicio de educación en el país, es decir el Ministerio de Educación con las respectivas Secretarías de Educación del país, con cada uno de los directivos docentes, con el propósito de mejorar los índices de calidad educativa en el país, así como implementar a cabalidad las políticas de formación que ya tiene el país, pues ya existe una propuesta para la formación de los docentes del país, pero según lo encontrado no se ejecuta en su totalidad. En este sentido se propone en el capítulo siguiente una propuesta de formación para directivos docentes retomando los resultados de esta investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agut, S. (2000). Análisis de necesidades de competencias en gerentes de organizaciones turísticas: el papel de la formación. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Jaume I.
- Antúnez, (2000). La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas. Barcelona: Ed. Horsori/UB.
- Antúnez, (2008). "Análisis de necesidades de formación de los directivos Escolares en México: una experiencia de cooperación Interuniversitaria"
- Anastasi, A (1968). Tests psicológicos. Madrid: Aguilar
- Arias, A y Canton, I. (2006). El liderazgo y la dirección de centros educativos. Barcelona: Davinci.
- Benedito, V. et al. (2001). Necesidades y propuestas de formación del profesorado novel de la Universidad de Barcelona. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 5. Universidad de Granada. Granada, España
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. Universidad de Granada. Granada: España.
- Borden, A. (2002). Directores de escuela en América Latina y el Caribe: ¿Sujetos del cambio o sujetos a cambio? Documento de trabajo para el diálogo regional de política. Washington, D.C.
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Universidad pedagógica experimental libertador, Venezuela.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr. M. T., & Cohen, C. (2007). Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Escamilla, S. (2006). El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.

- Escorra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. Pontificia Universidad Católica de Perú. Lima: Perú.
- Gairín, J. (1992). Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos. La Fortuna: Madrid.
- Gairín, J. (1995). Estudio de necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos. Madrid: CIDE.
- Gairín, J. (1996). La evaluación de los planteamientos institucionales. En actas del II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.
- Gómez, A. (2011). La descentralización de la formación inicial para la dirección escolar en España. Profesorado, revista de currículo y formación del profesorado. Universidad de Huelva. Madrid: España.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México: Iztapalapa.
- Hurtado, J. 2010. Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia. Quirón ediciones. Caracas, Venezuela.
- Imbernon, F. (2002) Reflexiones globales sobre la formación y el desarrollo profesional del profesorado en el estado español y Latinoamérica. Revista Educar. Barcelona: España. UAB.
- Ley de prestación de servicio de educación y salud. (Ley 715 del 2001). Recuperado de: [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86098\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf)
- Ley General de Educación. (Ley 115 de 1994). Recuperado de: [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Manual de funciones. Resolución 9317. Decreto 1075 de 2015. Recuperado de: [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. Sistema Colombiano de Formación de Educadores 2013. Recuperado de: [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-345485\\_anexo1.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-345485_anexo1.pdf)
- Martínes, F. (2002). El cuestionario. Un instrumento para la investigación de las ciencias sociales. Barcelona: Eds. Laertes.

- Monje, C. (2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía Didáctica. Universidad Surcolombiana.
- Mintzberg, H. (1991). La naturaleza del trabajo directivo. Barcelona: Ariel
- Poggi, M. (2001). La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias. Argentina: Buenos Aires. UNESCO.
- Rodríguez, F. (2012). La masificación de la educación y la búsqueda de igualdad, justicia, y equidad social en Colombia. Universidad Pedagógica Nacional de Colombia. Colombia: Bogotá.
- Sandoval, L. *et al* (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. Universidad de la Sabana. Colombia: Bogotá.
- Silva, P. (2017). La formación de directores escolares en Cataluña. Lecciones aprendidas a cinco años del decreto de dirección. Universidad Lleida. Revista Bordón de Pedagogía. España: Cataluña.

## ANEXOS

### ANEXO A



#### UNIVERSIDAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA-UMECIT

#### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

**Estimado(a) Directivo Docente**  
**Docente Directivo de las Instituciones Educativas de Algeciras Huila**  
**Algeciras, Huila, Colombia**

El siguiente cuestionario corresponde a una investigación titulada *Necesidades de formación de los directivos docentes de las instituciones educativas públicas y privadas de Algeciras – Huila*. Su objetivo identificar las necesidades de formación que tienen los directivos docentes de Algeciras, Huila; asimismo sugerir recomendaciones acerca de la pertinencia que tiene la formación constante del personal directivo docente.

El cuestionario constituye un instrumento básico para recoger opiniones sobre la formación ya realizada, además permite recoger aspectos generales y específicos relacionados con la investigación.

Solicitamos de manera respetuosa su consentimiento para que responda lo más detalladamente posible y con el mayor rigor posible. El valor, el interés, y la utilidad del estudio quedan condicionadas por la veracidad de la información suministrada por usted.

De antemano se agradece su gran colaboración.

**INSTRUCCIONES:** Marque, donde corresponda, con un **X** la respuesta que más se acerca a la pregunta.

#### A. DATOS GENERALES

1. Sexo:

Masculino   
 Femenino

Edad:  años

2. Estado civil:

Soltero  Separado  Viudo   
 Casado  Divorciado

3. Titulación que posee:  
 Licenciado   
 Profesional universitario   
 Posgrado (Especialización, Maestría, Doctorado)
4. Cargo que desempeña  
 Rector  Coordinador  Director rural
5. Carácter de la institución  
 Pública  Privada
6. Lugar donde se desempeña  
 Urbano  Rural (Vereda)
7. Nivel en que se desempeña  
 Primaria  Secundaria básica y media
8. Forma de acceso al cargo:  
 Nombramiento directo por la administración municipal   
 Nombramiento directo por la administración departamental   
 Concurso de méritos   
 Provisionalidad (banco de la excelencia)   
 Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## B. DATOS LABORALES

9. Número de estudiantes que atiende  
 Hasta 10 grupos de alumnos   
 De 11 a 20 grupos de alumnos   
 De 21 a 40 grupos de alumnos   
 Más de 40 grupos de alumnos
10. Experiencia como docente: Años
11. Experiencia en ejercicio de la función directiva como: Años  
 Rector   
 Coordinador   
 Director rural
12. ¿Qué promedio de horas dedica semanalmente al desarrollo de tareas directivas en la institución? Horas:
13. ¿Con qué tipo de liderazgo se identifica y lo identifican?  
 Autoritario  Laissez-Faire  Democrático
14. ¿Cuánto tiempo dedica a su formación como directivo (lecturas específicas, asistencia a cursos, participación en grupos de trabajo) Horas:
15. Institución que organiza el último curso de formación al que ha asistido sobre dirección institucional.  
 Ministerio de Educación   
 Secretaría de Educación Departamental   
 Secretaría de Educación Municipal   
 Otros (especificar) \_\_\_\_\_

16. Especifique otros cursos de formación que sobre temas de dirección ha realizado

Curso	Institución organizadora	Núm. Horas totales	Califique de 1 a 5		
			Utilidad para el cargo	Satisfacción personal	Grado de suficiencia

17. Respecto a mi situación como directivo (0 mínimo, 3 máximo)

	0	1	2	3
Considero que mi formación para el cargo directivo (grado suficiencia)				
Mi experiencia en el cargo me ha facilitado las tareas a realizar. Grado de utilidad)				
Me encuentro a gusto con las responsabilidades (grado de satisfacción)				
Me siento respaldado por el profesorado de la institución (valoración de apoyo)				

### C. OPINIONES SOBRE TEMAS FORMATIVOS Y DE DIRECCIÓN

18. ¿Recibió algún tipo de formación antes ingresar al cargo? Sí \_\_\_ No \_\_\_  
 ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 ¿Qué institución la oriento?: \_\_\_\_\_

19. ¿Recibió algún tipo de formación posterior al nombramiento como directivo docente? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuándo?: \_\_\_\_\_

20. ¿Hace cuánto tiempo realizó su última actualización formativa como directivo docente?

- 6 meses a un año
- 1-3 años
- 3-6 años
- 10 años o más

21. Si marcó la última actualización sobre formación de directivo docente, ¿Qué entidad la ofreció?

- Ministerio de Educación Nacional
- Secretaría de educación departamental
- Secretaría de educación municipal
- Formación personal

22. Respecto al momento en que se ha de realizar la formación opina que:

Debería ser:

- En horario escolar
- Fuera del horario escolar
- Fuera del periodo lectivo

Podría realizarse:

- Un proceso intensivo
- Un proceso extensivo durante el curso
- Ambas

Podría ser de forma:

- Presencial
- Online
- Combinada

23. Respecto a la modalidad formativa preferida opina que (0 pésimo, 3 óptimo)

	0	1	2	3
Curso impartido por varios ponentes				
Curso impartido por un ponente				
Talleres para todos los niveles				
Talleres para un nivel específico				
Curso dirigido a directivos del mismo nivel educativo				
Curso dirigido a directivos de varios niveles educativos				
Seminario coordinado por un/a experto/a				
Asesoramiento tutorizado al equipo directivo				
Asesoramiento puntual a los/las directivos/as				

24. Cite las cinco tareas habituales que considera que el/la directivo/a debe ejercer de forma especialmente adecuada

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

25. Califique desde su punto de vista las problemáticas más importantes que el actual modelo directivo plantea. (0 nada problemática, 3 muy problemática)

	0	1	2	3
Disfuncionalidad entre el poder legal y real en los centros				
Poca representatividad real de los/as directivos/as				
La forma de acceder al cargo				
Insuficiente formación especializada recibida				
No existe un cuerpo de directivos/as				



Diagnostico institucional									
Elaboración de documentos									
Técnicas e instrumentos de planificación									
Dinámica de grupos									
Técnicas y estrategias para resolver conflictos									
Evaluación institucional									
Estrategias de dinamización de instituciones									
Gestión y administración informática									
Planificación de la formación profesional en la institución									
Innovación e investigación									

28. Los/as directivos/as deben tener formación previa al acceso al cargo.

Sí \_\_\_ No \_\_\_

29. Como cree que debería ser: (sea lo más explícito posible):

• **La formación de los/as directivos/as**

- *La Formación inicial (especifique titulación, duración, contenido, etc.)*

---



---



---



---

- *Formación continuada (especifique modalidad: Presencial, duración, contenidos, metodologías, etc.)*

---



---



---



---

• **La selección de los/as directivos/as**

---



---



---



---

• **La promoción de los/as directivos/as**

---



---



---



---

30. Especifique otros aspectos que sobre la formación para la función directiva quiera manifestar:

---



---

## ANEXO B

### UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA FACULTAD DE EDUCACIÓN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

#### VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO “TAL” POR EXPERTOS

A continuación, se presenta el formato de validación del instrumento (cuestionario) adjunto que permite medir **necesidades formativas** que tienen los directivos docentes que son los fundamentos básicos que hacen parte del proyecto de investigación titulado: **Necesidades de formación de los directivos docentes de las instituciones educativas públicas y privadas de Algeciras – Huila**. El principal propósito es examinar el nivel de validez del instrumento y permitir que éste se ajuste a las necesidades de la investigación.

En este sentido, el objetivo de investigación es identificar las necesidades de formación que tienen los directivos docentes de Algeciras, Huila para sugerir recomendaciones acerca de la pertinencia que tiene la formación constante del personal directivo docente.

La información recolectada tendrá fines netamente académicos y por lo tanto requiere de su rigurosa y sincera aplicación.

#### Instrucciones:

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta: Colocar solo un número en los criterios que se quieren evaluar para cada uno de los ítems, teniendo en cuenta que se considera la escala de 1 a 5 donde:

Totalmente	5
De acuerdo	4
Indiferente, no sabe	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

- ✓ **Extensión adecuada:** tanto el enunciado como las respuestas tienen una extensión cómoda y adecuada para su desarrollo.
- ✓ **Enunciado correcto y comprensible:** las preguntas, respuestas y gráficos utilizados son entendibles y llevan una secuencia lógica; además los datos y fenómenos proporcionados son científicamente correctos.
- ✓ **Buena ortografía y uso del lenguaje apropiado:** las palabras utilizadas están bien escritas y se adaptan al lenguaje de la población de estudio.
- ✓ **Mide lo que pretende:** se establece una relación entre el ítem y el concepto que se quiere evaluar.
- ✓ **Induce a la respuesta:** existe una relación directa entre el enunciado y las opciones de respuestas.

En la casilla de observaciones colocar solo una alternativa (M, E ó Mo), teniendo en cuenta:

**M:** si el ítem debe mantenerse tal y cual como está estructurado.

**E:** si el ítem debe eliminarse completamente.

**Mo:** si al ítem se le debe de hacer una modificación.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR					OBSERVACIÓN M=mantener E=eliminar Mo=modificar
	Extensión adecuada	El enunciado es correcto y comprensible	Buena ortografía y uso del lenguaje adecuado	Mide lo que pretende	Induce a la respuesta	
1	5	5	5	5	5	M
2	5	5	5	5	5	M
3	5	5	5	5	5	M
4	5	5	5	5	5	M
5	4	4	4	4	4	M
6	4	4	4	4	4	M
7	4	4	4	4	4	M
8	4	3	5	3	4	Mo
9	5	4	5	3	3	E
10	5	5	5	5	5	M
11	5	5	5	5	5	M
12	5	5	5	5	5	M
13	3	2	5	2	3	Mo
14	5	5	5	5	5	M
15	4	4	5	4	4	M
16	4	5	5	5	5	M
17	4	4	4	4	3	M
18	4	4	5	4	4	M
19	4	4	5	4	4	M
20	4	3	4	4	4	Mo
21	4	3	4	4	4	M
22	3	3	3	3	3	Mo
23	4	3	4	4	4	Mo
24	4	3	4	4	4	Mo
25	4	3	4	3	3	Mo
26	4	4	4	4	4	Mo
27	4	4	4	4	4	M
28	4	4	4	4	4	M
29	3	3	3	3	3	E
30	4	4	4	4	4	Mo
<b>ASPECTOS GENERALES</b>			<b>VALOR (escala de 1 a 5)</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>		
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.			4			
2. El instrumento propuesto ayuda a la consecución de los objetivos del estudio.			4			
3. La estructura del instrumento es la adecuada.			4			
4. El número de ítems es adecuado para su aplicación.			4	Hay preguntas que se repiten, puede ser menor 25 preguntas		
5. El instrumento evalúa de manera pertinente la temática.			5	Es adecuado para la temática		

Aplicable	Si	No aplicable		Aplicable teniendo en cuenta las observaciones	
Validado por: Rosa Gloria María Rojas Santander					
Correo: <a href="mailto:gloriamarojas@gmail.com">gloriamarojas@gmail.com</a>					

Tomado de la Revistas Ciencias de la Educación (2009). Vol.19. Nº 33 Valencia Enero- Junio.  
Adaptado por Marín, G. (2017).

## ANEXO C

### UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA FACULTAD DE EDUCACIÓN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

#### VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO “TAL” POR EXPERTOS

A continuación, se presenta el formato de validación del instrumento (cuestionario) adjunto que permite medir **necesidades formativas** que tienen los directivos docentes que son los fundamentos básicos que hacen parte del proyecto de investigación titulado: **Necesidades de formación de los directivos docentes de las instituciones educativas públicas y privadas de Algeciras – Huila**. El principal propósito es examinar el nivel de validez del instrumento y permitir que éste se ajuste a las necesidades de la investigación.

En este sentido, el objetivo de investigación es identificar las necesidades de formación que tienen los directivos docentes de Algeciras, Huila para sugerir recomendaciones acerca de la pertinencia que tiene la formación constante del personal directivo docente.

La información recolectada tendrá fines netamente académicos y por lo tanto requiere de su rigurosa y sincera aplicación.

#### Instrucciones:

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta: Colocar solo un número en los criterios que se quieren evaluar para cada uno de los ítems, teniendo en cuenta que se considera la escala de 1 a 5 donde:

Totalmente	5
De acuerdo	4
Indiferente, no sabe	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

- ✓ **Extensión adecuada:** tanto el enunciado como las respuestas tienen una extensión cómoda y adecuada para su desarrollo.
- ✓ **Enunciado correcto y comprensible:** las preguntas, respuestas y gráficos utilizados son entendibles y llevan una secuencia lógica; además los datos y fenómenos proporcionados son científicamente correctos.
- ✓ **Buena ortografía y uso del lenguaje apropiado:** las palabras utilizadas están bien escritas y se adaptan al lenguaje de la población de estudio.
- ✓ **Mide lo que pretende:** se establece una relación entre el ítem y el concepto que se quiere evaluar.
- ✓ **Induce a la respuesta:** existe una relación directa entre el enunciado y las opciones de respuestas.

En la casilla de observaciones colocar solo una alternativa (M, E ó Mo), teniendo en cuenta:

**M:** si el ítem debe mantenerse tal y cual como está estructurado.

**E:** si el ítem debe eliminarse completamente.

**Mo:** si al ítem se le debe de hacer una modificación.



Í T E M	CRITERIOS A EVALUAR					OBSERVACION  M=mantener E=eliminar Mo=modificar
	Extensión adecuada	El enunciado es correcto y comprensible	Buena ortografía y uso del lenguaje adecuado	Mide lo que pretende	Induce a la respuesta	
1	5	5	5	5	5	M
2	5	5	5	5	5	M
3	5	5	5	5	5	M
4	5	5	5	5	5	M
5	4	4	4	4	4	M
6	4	4	4	4	4	M
7	4	4	4	4	4	M
8	4	3	5	3	4	Mo
9	5	4	5	3	3	E
10	5	5	5	5	5	M
11	5	5	5	5	5	M
12	5	5	5	5	5	M
13	3	2	5	2	3	Mo
14	5	5	5	5	5	M
15	4	4	5	4	4	M
16	4	5	5	5	5	M
17	4	4	4	4	3	M
18	4	4	5	4	4	M
19	4	4	5	4	4	M
20	4	4	4	4	4	Mo
21	4	3	4	4	4	M
22	3	3	3	3	3	Mo
23	4	3	4	4	4	Mo
24	4	3	4	4	4	Mo
25	4	3	4	3	3	Mo
26	4	4	4	4	4	Mo
27	4	4	4	4	4	M
28	5	5	5	5	5	M
29	5	5	5	5	5	M
30	4	4	4	4	4	Mo
ASPECTOS GENERALES			VALOR (escala de 1 a 5)	OBSERVACIÓN		
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.			4	Creo que un 85%		
2. El instrumento propuesto ayuda a la consecución de los objetivos del estudio.			4	En gran parte. Pero algunos ítems no sugieren respuestas pertinentes		
3. La estructura del instrumento es la adecuada.			4	Debería enfocarse a las gestiones: Directiva, Académica, Administrativa-financiera y de Comunidad		
4. El número de ítems es adecuado para su aplicación.			4	Creo que con 25 ÍTEMS es suficiente		

5. El instrumento evalúa de manera pertinente la temática.	4	Hay que afinar algunos ítems para ganar en pertinencia
--	---	--

Aplicable	<input type="checkbox"/>	No aplicable	<input type="checkbox"/>	Aplicable teniendo en cuenta las observaciones	<input checked="" type="checkbox"/>
Validado por: ALFREDO GOYES HERNANDEZ					
Correo: <a href="mailto:alfredooyes@hotmail.com">alfredooyes@hotmail.com</a>					

Tomado de la Revistas Ciencias de la Educación (2009). Vol.19. Nº 33 Valencia Enero- Junio.  
Adaptado por Marín, G. (2017).

## ANEXO D

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
 FACULTAD DE EDUCACIÓN  
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

### VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO “TAL” POR EXPERTOS

A continuación, se presenta el formato de validación del instrumento (cuestionario) adjunto que permite medir **necesidades formativas** que tienen los directivos docentes que son los fundamentos básicos que hacen parte del proyecto de investigación titulado: **Necesidades de formación de los directivos docentes de las instituciones educativas públicas y privadas de Algeciras – Huila**. El principal propósito es examinar el nivel de validez del instrumento y permitir que éste se ajuste a las necesidades de la investigación.

En este sentido, el objetivo de investigación es identificar las necesidades de formación que tienen los directivos docentes de Algeciras, Huila para sugerir recomendaciones acerca de la pertinencia que tiene la formación constante del personal directivo docente.

La información recolectada tendrá fines netamente académicos y por lo tanto requiere de su rigurosa y sincera aplicación.

#### Instrucciones:

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta: Colocar solo un número en los criterios que se quieren evaluar para cada uno de los ítems, teniendo en cuenta que se considera la escala de 1 a 5 donde:

Totalmente	5
De acuerdo	4
Indiferente, no sabe	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

- ✓ **Extensión adecuada:** tanto el enunciado como las respuestas tienen una extensión cómoda y adecuada para su desarrollo.
- ✓ **Enunciado correcto y comprensible:** las preguntas, respuestas y gráficos utilizados son entendibles y llevan una secuencia lógica; además los datos y fenómenos proporcionados son científicamente correctos.
- ✓ **Buena ortografía y uso del lenguaje apropiado:** las palabras utilizadas están bien escritas y se adaptan al lenguaje de la población de estudio.
- ✓ **Mide lo que pretende:** se establece una relación entre el ítem y el concepto que se quiere evaluar.
- ✓ **Induce a la respuesta:** existe una relación directa entre el enunciado y las opciones de respuestas.

En la casilla de observaciones colocar solo una alternativa (M, E ó Mo), teniendo en cuenta:

**M:** si el ítem debe mantenerse tal y cual como está estructurado.

**E:** si el ítem debe eliminarse completamente.

**Mo:** si al ítem se le debe de hacer una modificación.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR					OBSERVACIÓN M=mantener E=eliminar Mo=modificar
	Extensión adecuada	El enunciado es correcto y comprensible	Buena ortografía y uso del lenguaje adecuado	Mide lo que pretende	Induce a la respuesta	
1	5	5	5	5	5	Mo
2	5	5	5	5	5	M
3	5	5	5	5	5	M
4	5	5	5	5	5	M
5	5	5	2	5	5	Mo
6	5	5	5	5	5	M
7	5	5	5	5	5	M
8	5	5	5	5	5	M
9	5	5	5	5	5	M
10	5	5	5	5	5	M
11	5	5	5	5	5	M
12	5	5	5	5	5	M
13	5	5	2	5	5	Mo
14	5	5	5	5	2	Mo
15	5	5	2	5	5	Mo
16	5	5	2	5	5	Mo
17	5	5	5	5	5	M
18	5	5	5	5	5	M
19	5	5	5	5	5	M
20	5	5	2	5	5	Mo
21	5	5	2	5	5	Mo
22	5	5	5	5	5	M
23	5	5	5	5	5	M
24	5	5	5	5	5	M
25	5	5	5	5	5	M
26	5	5	5	5	5	M
27	5	5	5	5	5	M
28	5	5	5	5	5	M
29	5	5	5	5	5	M
30	5	5	5	5	5	M
ASPECTOS GENERALES			VALOR (escala de 1 a 5)	OBSERVACION		
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.			5			
2. El instrumento propuesto ayuda a la consecución de los objetivos del estudio.			5			
3. La estructura del instrumento es la adecuada.			4	Agregar instrucciones y un apartado referente a Datos Personales		
4. El número de ítems es adecuado para su aplicación.			5			
5. El instrumento evalúa de manera pertinente la temática.			5			

Aplicable	No aplicable	Aplicable teniendo en cuenta las observaciones	X
-----------	--------------	--	---

Validado por: M. en C. Mario Hernández Arriaga

Correo: [arriagamario1@hotmail.com](mailto:arriagamario1@hotmail.com) [mhernandez1516@alumno.ipn.mx](mailto:mhernandez1516@alumno.ipn.mx)

Tomado de la Revistas Ciencias de la Educación (2009). Vol. 19. Nº 33 Valencia Enero- Junio.

Adaptado por Marín, G. (2017).

UNRECHT

**ANEXO E**

Calculo V de Aiken y Alpha de Cronbach, en archivo Excel.

# ANEXO F



**UNIVERSIDAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA UMECIT**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

**Estimado(a) Directivo Docente**  
**Docente Directivo de las Instituciones Educativas de Algeciras Hulla, Algeciras, Hulla, Colombia**

El siguiente cuestionario corresponde a una investigación titulada Necesidades de formación de los directivos docentes de las instituciones educativas públicas y privadas de Algeciras - Hulla. Su objetivo identificar las necesidades de formación que tienen los directivos docentes de Algeciras, Hulla, así mismo sugerir recomendaciones acerca de la pertinencia que tiene la formación constante del personal directivo docente.

El cuestionario constituye un instrumento básico para recoger opiniones sobre la formación ya realizada, además permite recoger aspectos generales y específicos relacionados con la investigación.

Solicitamos de manera respetuosa su consentimiento para que responda lo más detalladamente posible y con el mayor rigor posible. El valor, el interés, y la utilidad del estudio quedan condicionados por la veracidad de la información suministrada por usted.

De antemano se agradece su gran colaboración.

**INSTRUCCIONES:** Marque, donde corresponda, con un X la respuesta que más se acerca a la pregunta.

**A. DATOS GENERALES**

1. Sexo:  Masculino  Femenino

2. Estado civil:  Soltero  Casado  Separado  Divorciado  Viudo

3. Edad: [ ] años

3. Titulación que posee:  
 Licenciado   
 Profesional universitario   
 Posgrado (Especialización, Maestría, Doctorado)

4. Cargo que desempeña:  
 Rector  Coordinador  Director rural

5. Caracter de la institución:  
 Pública  Privada

6. Lugar donde se desempeña:  
 Urbano  Rural (Vereda)

7. Nivel en que se desempeña:  
 Primaria  Secundaria básica y media

8. Forma de acceso al cargo:  
 Nombramiento directo por la administración municipal   
 Nombramiento directo por la administración departamental   
 Concurso de méritos   
 Provisionales (banco de la excedencia)   
 Otros ¿Cuál?

**B. DATOS LABORALES**

9. Número de estudiantes que atiende:  
 Hasta 10 grupos de alumnos   
 De 11 a 20 grupos de alumnos   
 De 21 a 40 grupos de alumnos   
 Más de 40 grupos de alumnos

10. Experiencia como docente: Años [ ]

11. Experiencia en ejercicio de la función directiva como:  
 Rector   
 Coordinador   
 Director rural   
 12. ¿Cuál promedio de horas dedica semanalmente al desarrollo de tareas directivas en la institución? Horas: [ ]

13. ¿Con qué tipo de liderazgo se identifica y lo identifica?  
 Autoritario  Laissez-Faire  Democrático

14. ¿Cuánto tiempo dedica a su formación como directivo (lecturas específicas, asistencia a cursos, participación en grupos de trabajo)? Horas: [ ]

15. Institución que organiza el último curso de formación al que ha asistido sobre dirección institucional:  
 Ministerio de Educación   
 Secretaría de Educación Departamental   
 Secretaría de Educación Municipal   
 Otros (especificar)

*En caso de haber participado en cursos o talleres que no estén en la lista anterior, indique el nombre y año para el que fue.*

18. Especifique otros cursos de formación que sobre temas de dirección ha realizado

Curso	Institución organizadora	Núm. Horas totales	Valor curso	Califique de 1 a 5 (valor promedio)	Grado de satisfacción

17. Respecto a mi situación como directivo (0 mínimo, 3 máximo)

	0	1	2	3
Considero que mi formación para el cargo directivo (grado de suficiencia)				
Me encuentro en el cargo me ha facilitado las tareas a realizar (Grado de utilidad)				
Me encuentro a gusto con las responsabilidades (grado de satisfacción)				
Me siento respaldado por el profesorado de la institución (valoración de apoyo)				

**C. OPINIONES SOBRE TEMAS FORMATIVOS Y DE DIRECCIÓN**

18. ¿Recibió algún tipo de formación antes de ingresar al cargo? Sí  No   
 ¿Cuál institución la ofreció?

19. ¿Recibió algún tipo de formación posterior al nombramiento como directivo docente? Sí  No   
 ¿Cuál institución la ofreció? Especificar institución en Servicio de actualización docente

20. ¿Hace cuánto tiempo realizó su última actualización formativa como directivo docente?  
 • 6 meses a un año   
 • 1-3 años   
 • 3-6 años   
 • 10 años o más

21. Si marcó la última actualización sobre formación de directivo docente, ¿Cuál entidad la ofreció?  
 • Ministerio de Educación Nacional   
 • Secretaría de educación departamental   
 • Secretaría de educación municipal   
 • Formación personal

22. Respecto al momento en que se ha de realizar la formación opina que:

Debería ser:  
 • En horario escolar   
 • Fuera del horario escolar   
 • Fuera del periodo lectivo

Podría realizarse:  
 • Un proceso intensivo   
 • Un proceso extensivo durante el curso   
 • Ambas   
 Podría ser de forma:  
 • Presencial   
 • Online   
 • Combinada

23. Respecto a la modalidad formativa preferida opina que (0 pésimo, 3 óptimo)

	0	1	2	3
Curso impartido por varios ponentes				
Curso impartido por un ponente				
Talleres para todos los niveles				
Talleres para un nivel específico				
Curso dirigido a directivos del mismo nivel educativo				
Curso dirigido a directivos de varios niveles educativos				
Seminario coordinado por un/a experto/a				
Asesoramiento laborado al equipo directivo				
Asesoramiento puntual a los/as directivos/as				

24. Cite las cinco tareas habituales que considera que ella directivo/a debe ejercer de forma especialmente adecuada

- *Definir modelo organizacional de administración para las instituciones educativas*
- *Establecer con el comité de planeación y desarrollo institucional*
- *La supervisión de la labor de los profesores*
- *Elaborar la planeación institucional y participativa por niveles del DPE y PPE*
- *Dirigir la planeación de proyectos de desarrollo institucional*

25. Califique desde su punto de vista las problemáticas más importantes que el actual modelo directivo plantea (0 nada problemática, 3 muy problemática)

	0	1	2	3
Disonancia entre el poder legal y real en los centros				
Poca representatividad real de los/as directivos/as				
La forma de acceder al cargo				
Insuficiente formación especializada recibida				
No existe un cuerpo de directivos/as				

Falta de autonomía para tomar decisiones

Carácter reversible del cargo (volver a ser docente)

Recibe formación inadecuada para el cargo

Otra

26. Califique desde su punto de vista las problemáticas que afectan a la atención de los/as directivos/as en las instituciones educativas (0 nada problemática, 3 muy problemática)

	0	1	2	3
Desconocimiento de las funciones del cargo				
Realización de reuniones poco operativas				
Coordinación con los niveles superiores (Administración, inspección)				
Coordinación dentro del equipo directivo				
Falta de clarificación de funciones-tareas				
Exceso de tareas burocráticas				
Malas relaciones entre estamentos				
Poca motivación social (reconocimiento por los demás miembros de la comunidad educativa)				
Deficiente reconocimiento económico				
Ejercicio de funciones de jefe de personal				
Facasa colaboración del profesorado				
Falta de aceptación/reconocimiento por parte de los/as profesores/as				
Excesivas tareas a realizar				
Otra				

27. ¿Qué importancia tienen o deberían tener los siguientes contenidos específicos en la formación de directivos/as: (0 ninguna importancia, 3 mucha importancia)

	Nunca	0	1	2	3	Debería tener
Legislación básica						
Modelos de organización de centros						
Modelos de dirección						
Gestión de recursos humanos (profesores/as, estudiantes)						
Gestión de recursos materiales (organización espacial)						
Gestión de recursos funcionales (horario, presupuesto)						
Sistema relacional (comunicación, participación)						
Imagen institucional						
Cultura organizativa						
Clima organizacional						
Planificación de la formación de las instituciones						

Diagnóstico institucional

	0	1	2	3
Elaboración de documentos				
Técnicas e instrumentos de planificación				
Dinámica de grupos				
Técnicas y estrategias para resolver conflictos				
Evaluación institucional				
Estrategias de dinamización de instituciones				
Gestión y administración informática				
Planificación de la formación profesional en la institución				
Innovación e investigación				

28. Los/as directivos/as deben tener formación previa al acceso al cargo.  
 Sí  No

29. Como cree que debería ser: (sea lo más explícito posible):

- **La formación de los/as directivos/as**  
 - La **formación inicial** (especifique titulación, duración, contenidos, etc.)  
*La formación inicial debe ser un requisito para acceder al cargo. Debe ser un curso de actualización que permita a los directivos tener una visión integral de la institución educativa y de su rol en ella.*
- **La formación continuada** (especifique modalidad, duración, contenidos, metodologías, etc.)  
*La formación continuada debe ser un requisito para acceder al cargo. Debe ser un curso de actualización que permita a los directivos tener una visión integral de la institución educativa y de su rol en ella.*

30. Especifique otros aspectos que sobre la formación para la función directiva quiera manifestar:  
*Se requiere que el Ministerio y la Secretaría de Educación tengan un rol más activo en la formación de directivos, y que se creen condiciones para mejorar más estos aspectos, y que se creen un cuerpo de directivos y se les otorgue un salario acorde a su función.*

**UNIVERSIDAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA-UMECIT**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

**Estimado(a) Directivo Docente**  
**Docente Directivo de las Instituciones Educativas de Aigeicias Huila**  
**Algeciras, Huila, Colombia**

El siguiente cuestionario corresponde a una investigación titulada Necesidades de formación de los directivos docentes de las instituciones educativas públicas y privadas de Algeciras - Huila. Su objetivo identificar las necesidades de formación que tienen los directivos docentes de Algeciras, Huila; asimismo sugerir recomendaciones acerca de la pertinencia que tiene la formación constante del personal directivo docente.

Este cuestionario constituye un instrumento básico para recoger opiniones sobre la formación ya realizada, además permite recoger aspectos generales y específicos relacionados con la investigación.

Solicitamos de manera respetuosa su consentimiento para que responda lo más detalladamente posible y con el mayor rigor posible. El valor, el interés, y la utilidad del estudio quedan condicionadas por la veracidad de la información suministrada por usted.

De antemano se agradece su gran colaboración.

**INSTRUCCIONES:** Marque, donde corresponda, con un X la respuesta que más se acerca a la pregunta.

**A. DATOS GENERALES**

1. Sexo: Masculino  Femenino  Edad:  años

2. Estado civil: Soltero  Casado  Separado  Divorciado  Viudo

3. Titulación que posee:  
 Licenciado   
 Profesional universitario   
 Posgrado (Especialización, Maestría, Doctorado)

4. Cargo que desempeña:  
 Rector  Coordinador  Director rural

5. Carácter de la institución:  
 Pública  Privada

6. Lugar donde se desempeña:  
 Urbano  Rural (Vereda)

7. Nivel en que se desempeña:  
 Primaria  Secundaria básica y media

8. Forma de acceso al cargo:  
 Nombramiento directo por la administración municipal   
 Nombramiento directo por la administración departamental   
 Concurso de méritos   
 Provisionalidad (banco de la excelencia)   
 Otros ¿Cuál?

**B. DATOS LABORALES**

9. Número de estudiantes que atiende:  
 Hasta 10 grupos de alumnos   
 De 11 a 20 grupos de alumnos   
 De 21 a 40 grupos de alumnos   
 Más de 40 grupos de alumnos

10. Experiencia como docente: Años

11. Experiencia en ejercicio de la función directiva como:  
 Rector   
 Coordinador   
 Director rural

12. ¿Qué promedio de horas dedica semanalmente al desarrollo de tareas directivas en la institución? Horas:

13. ¿Con qué tipo de liderazgo se identifica y lo identifica?  
 Autoritario  Laissez-Faire  Democrático

14. ¿Cuánto tiempo dedica a su formación como directivo (lecturas específicas, asistencia a cursos, participación en grupos de trabajo) Horas:

15. Institución que organizó el último curso de formación al que ha asistido sobre dirección institucional:  
 Ministerio de Educación   
 Secretaría de Educación Departamental   
 Secretaría de Educación Municipal   
 Otros (especificar)

16. Especifique otros cursos de formación que sobre temas de dirección ha realizado:

Curso	Institución organizadora	Núm. Horas totales	Calificación de 1 a 5	Grado de satisfacción
Curso de actualización de directivos	UMECIT	100	5	5

17. Respecto a mi situación como directivo (0 mínimo, 3 máximo):  
 Considere que mi formación para el cargo directivo (grado académico)       
 Mi experiencia en el cargo me ha facilitado las tareas a realizar. Grado de acuerdo       
 Me encuentro a gusto con las responsabilidades (grado de satisfacción)       
 Me siento respaldado por el profesorado de la institución (valoración de apoyo)

**C. OPINIONES SOBRE TEMAS FORMATIVOS Y DE DIRECCIÓN**

18. ¿Recibió algún tipo de formación antes de ingresar al cargo? Si  No   
 ¿Cuál?   
 ¿Qué institución la orientó?

19. ¿Recibió algún tipo de formación posterior al nombramiento como directivo docente? Si  No   
 ¿Cuál?

20. ¿Hace cuánto tiempo realizó su última actualización formativa como directivo docente?  
 6 meses a un año  
 1-3 años  
 3-6 años  
 10 años o más

21. Si marcó la última actualización sobre formación de directivo docente. ¿Qué entidad la ofreció?  
 Ministerio de Educación Nacional  
 Secretaría de educación departamental  
 Secretaría de educación municipal  
 Formación personal

22. Respecto al momento en que se ha de realizar la formación opina que:

Durante ser:       
 • En horario escolar   
 • Fuera del horario escolar   
 • Fuera del período lectivo

Podría realizarse:  
 • Un proceso intermitente   
 • Un proceso extensivo durante el curso   
 • Ambas

Podría ser de forma:  
 • Presencial   
 • Online   
 • Combinada

23. Respecto a la modalidad formativa preferida opina que (0 pésimo, 3 óptimo):

	0	1	2	3
Curso impartido por relatores ponentes				
Curso impartido por un ponente				
Talleres para todos los niveles				
Talleres para un nivel específico				
Curso dirigido a directivos del mismo nivel educativo				
Curso dirigido a directivos de varios niveles educativos				
Seminario orientado por una experiencia				
Asesoramiento tutorizado al equipo directivo				
Asesoramiento puntual a los/as directivos/as				

24. Cite las cinco tareas habituales que considera que el/la directivo/a debe ejercer de forma especialmente adecuada:

• *Definir la misión y visión de la institución*  
 • *Organizar el trabajo de los directivos*  
 • *Coordinar y supervisar el trabajo de los directivos*  
 • *Evaluar y mejorar el desempeño de los directivos*  
 • *Comunicar y promover el trabajo de los directivos*

25. Califíquese desde su punto de vista las problemáticas más importantes que el actual modelo directivo plantea. (0 nada problemática, 3 muy problemática)

	0	1	2	3
Distorsionalidad entre el poder legal y real en los centros				
Poca representatividad real de los/as directivos/as				
Falta de escolar al cargo				
Insuficiente formación especializada recibida				
No existe un cuerpo de directivos/as				

Falta de autonomía para tomar decisiones       
 Carácter reversible del cargo (sólo a ser docente)       
 Plantea formación inadecuada para el cargo       
 Otra

26. Califíquese desde su punto de vista las problemáticas que afectan a la actuación de los/as directivos/as en las instituciones educativas. (0 nada problemática, 3 muy problemática)

	0	1	2	3
Desconocimiento de las funciones del cargo				
Realización de reuniones poco operativas				
Coordinación con los niveles superiores (Administración, inspección)				
Coordinación dentro del equipo directivo				
Falta de clarificación de funciones-tareas				
Exceso de tareas burocráticas				
Malas relaciones entre estamentos				
Poca motivación social (reconocimiento por los demás miembros de la comunidad educativa)				
Deficiente reconocimiento económico				
Ejercicio de funciones de jefe de personal				
Falta de colaboración del profesorado				
Falta de aceptación/reconocimiento por parte de los/as profesores/as				
Excesivas tareas a realizar				
Otra: <input type="text"/>				

27. ¿Qué importancia tienen o deberían tener los siguientes contenidos específicos en la formación de directivos/as? (0 ninguna importancia, 3 mucha importancia)

	0	1	2	3
Legislación básica				
Modelos de organización de centros				
Modelos de dirección				
Gestión de recursos humanos (profesores/as, estudiantes)				
Gestión de recursos materiales (organización espacial)				
Gestión de recursos funcionales (mano a mano, presupuesto)				
Sistema relacional (comunicación, participación)				
Imagen institucional				
Cultura organizativa				
Clima organizacional				
Planificación de la formación de las instituciones				

Diagnóstico institucional       
 Elaboración de documentos       
 Técnicas e instrumentos de planificación       
 Dinámica de grupos       
 Técnicas y estrategias para resolver conflictos       
 Evaluación institucional       
 Estrategias de dinamización de instituciones       
 Gestión y administración informática       
 Planificación de la formación profesional en la institución       
 Innovación e investigación       
 28. Los/as directivos/as deben tener formación previa al acceso al cargo.  
 Si  No

29. Como cree que debería ser (sea lo más explícito posible):

- La formación de los/as directivos/as:  
 • La formación inicial (especifique situación, duración, contenido, etc.)  
*La formación inicial debe ser específica de la función directiva y no generalista. Debe incluir contenidos de gestión, liderazgo y comunicación.*
- La formación continuada (especifique modalidades: Presencial, duración, contenidos, metodología, etc.)  
*La formación continuada debe ser presencial y de corta duración. Debe incluir contenidos de gestión, liderazgo y comunicación. Debe ser flexible y adaptable a las necesidades de los directivos.*

La selección de los/as directivos/as:  
 • *Debe basarse en criterios de selección que permitan identificar a los mejores candidatos para el cargo.*

La promoción de los/as directivos/as:  
 • *Debe basarse en criterios de promoción que permitan identificar a los mejores directivos para el cargo.*

30. Especifique otros aspectos que sobre la formación para la función directiva quiere compartir:  
*Se debe tener en cuenta el contexto de la institución y las necesidades de los directivos. La formación debe ser práctica y orientada a la resolución de problemas. También es importante la formación de los directivos en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.*



**UNIVERSIDAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA-UMECIT**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

**Estimado(a) Directivo Docente**  
**Docente Directivo de las Instituciones Educativas de Algeciras Huila**  
**Algeciras, Huila, Colombia**

El siguiente cuestionario corresponde a una investigación titulada *Necesidades de formación de los directivos docentes de las instituciones educativas públicas y privadas de Algeciras - Huila*. Su objetivo identificar las necesidades de formación que tienen los directivos docentes de Algeciras, Huila, asimismo sugerir recomendaciones acerca de la pertinencia que tiene la formación constante del personal directivo docente.

El cuestionario constituye un instrumento básico para recoger opiniones sobre la formación ya realizada, además permite recoger aspectos generales y específicos relacionados con la investigación.

Solicitamos de manera respetuosa su consentimiento para que responda lo más detalladamente posible y con el mayor rigor posible. El valor, el interés, y la utilidad del estudio quedan condicionados por la veracidad de la información suministrada por usted.

De antemano se agradece su gran colaboración.

**INSTRUCCIONES:** Marque, donde corresponda, con un X la respuesta que mas se acerca a la pregunta.

**A. DATOS GENERALES**

1. Sexo: Masculino  Femenino  Edad: 33 años

2. Estado civil: Soltero  Separado  Divorciado  Viudo  Casado

3. Titulación que posee:  
 Licenciado   
 Profesional universitario   
 Posgrado (Especialización, Maestría, Doctorado)

4. Cargo que desempeña:  
 Rector  Coordinador  Director rural

5. Carácter de la institución:  
 Pública  Privada

6. Lugar donde se desempeña:  
 Primaria  Secundaria básica y media

7. Nivel en que se desempeña:  
 Primaria  Secundaria básica y media

8. Forma de acceso al cargo:  
 Nombramiento directo por la administración municipal   
 Nombramiento directo por la administración departamental   
 Concurso de méritos   
 Provisionalidad (banco de la excelencia)   
 Otros (Cuál?)

**B. DATOS LABORALES**

9. Número de estudiantes que atiende:  
 Hasta 10 grupos de alumnos   
 De 11 a 20 grupos de alumnos   
 De 21 a 40 grupos de alumnos   
 Más de 40 grupos de alumnos

10. Experiencia como docente: Años

11. Experiencia en ejercicio de la función directiva como:  
 Rector   
 Coordinador   
 Director rural

12. ¿Qué promedio de horas dedica semanalmente al desarrollo de tareas directivas en la institución? Horas:

13. ¿Con qué tipo de liderazgo se identifica y lo identifican?  
 Autoritario  Laissez-Faire  Democrático

14. ¿Cuánto tiempo dedica a su formación como directivo (lecturas específicas, asistencia a cursos, participación en grupos de trabajo) Horas:

15. Institución que organiza el último curso de formación al que ha asistido sobre dirección institucional:  
 Ministerio de Educación   
 Secretaría de Educación Departamental   
 Secretaría de Educación Municipal   
 Otros (especificar)

16. Especifique otros cursos de formación que sobre temas de dirección ha realizado

Curso	Institución organizadora	Nombre del curso	Núm. Horas de curso	Cálculo de 1 a 5 (valor promedio)	Grado de satisfacción

17. Respondo a mi situación como directivo (0 mínimo, 3 máximo)

	0	1	2	3
Considero que mi formación para el cargo directivo (grado académico)			X	
MI experiencia en el cargo me ha facilitado las tareas a realizar. (Grado de utilidad)			X	
Me encuentro a gusto con las responsabilidades (grado de satisfacción)			X	
Me siento respaldado por el profesorado de la institución (valoración de apoyo)	X			

**C. OPINIONES SOBRE TEMAS FORMATIVOS Y DE DIRECCIÓN**

18. ¿Recibió algún tipo de formación antes de ingresar al cargo? Si  No   
 ¿Qué institución la ofreció? \_\_\_\_\_

19. ¿Recibió algún tipo de formación posterior al nombramiento como directivo docente? Si  No  ¿Cuál? *gestión - gestión general - currículo*  
 ¿Cuándo? *ha sido constante*

20. ¿Hace cuánto tiempo realizó su última actualización formativa como directivo docente?  
 • 6 meses a un año   
 • 1-3 años   
 • 3-6 años   
 • 10 años o más

21. Si marcó la última actualización sobre formación de directivo docente, ¿Qué entidad la ofreció?  
 • Ministerio de Educación Nacional   
 • Secretaría de educación departamental   
 • Secretaría de educación municipal   
 • Formación personal

22. Respecto al momento en que se ha de realizar la formación opina que:

Debería ser:  
 • En horario escolar   
 • Fuera del horario escolar   
 • Fuera del periodo lectivo

Podría realizarse:  
 • Un proceso intensivo   
 • Un proceso extensivo durante el curso   
 • Ambas

Podría ser de forma:  
 • Presencial   
 • Online   
 • Combinada

23. Respecto a la modalidad formativa preferida opina que (0 pésimo, 3 óptimo)

	0	1	2	3
Curso impartido por varios portantes		X		
Curso impartido por un portante			X	
Talleres para todos los niveles				X
Talleres para un nivel específico			X	
Curso dirigido a directivos del mismo nivel educativo			X	
Curso dirigido a directivos de varios niveles educativos			X	
Seminario coordinado por una academia			X	
Asesoramiento tutorado al equipo directivo			X	
Asesoramiento puntual a los directivos/as			X	

24. Cita las cinco tareas habituales que considera que el/a directivo/a debe ejercer de forma especialmente adecuada

- *Coordinación*
- *Planificación*
- *Organización*
- *Educación continua*

25. Califique desde su punto de vista las problemáticas más importantes que el actual modelo directivo plantea. (0 nada problemática, 3 muy problemática)

	0	1	2	3
Disonancia entre el poder legal y real en los centros			X	
Poca representatividad real de los directivos/as		X		
La forma de acceder al cargo		X		
Insuficiente formación especializada recibida		X		
No existe un cuerpo de directivos/as		X		

	0	1	2	3
Falta de autonomía para tomar decisiones			X	
Carácter reversible del cargo (volver a ser docente)	X			
Falta de formación adecuada para el cargo			X	
Otra			X	

26. Califique desde su punto de vista las problemáticas que afectan a la actuación de los/as directivos/as en las instituciones educativas. (0 nada problemática, 3 muy problemática)

	0	1	2	3
Desconocimiento de las funciones del cargo			X	
Realización de reuniones poco operativas			X	
Coordinación con los niveles superiores (Administración, inspección)			X	
Coordinación dentro del equipo directivo			X	
Falta de clarificación de funciones-tareas			X	
Ejercicio de tareas burocráticas			X	
Malas relaciones entre estamentos			X	
Poca motivación social (reconocimiento por los demás miembros de la comunidad educativa)			X	
Deficiente reconocimiento económico			X	
Ejercicio de funciones de jefe de personal			X	
Pocas colaboraciones del profesorado			X	
Falta de adaptación/reconocimiento por parte de los/as profesores/as			X	
Excesivas tareas a realizar			X	
Otra			X	

27. ¿Qué importancia tienen o deberían tener los siguientes contenidos específicos en la formación de directivos/as? (0 ninguna importancia, 3 mucha importancia)

Temas	0	1	2	3
Legislación básica			X	
Modelos de organización de centros			X	
Modelos de dirección			X	
Gestión de recursos humanos (profesores/as, estudiantes)			X	
Gestión de recursos materiales (organización espacial)			X	
Sistema relacional (comunicación, participación)			X	
Gestión de recursos funcionales (horario, presupuesto)			X	
Imagen institucional			X	
Cultura organizativa			X	
Clima organizacional			X	
Planificación de la formación de las instituciones			X	

	0	1	2	3
Diagnóstico institucional			X	
Elaboración de documentos			X	
Técnicas e instrumentos de planificación			X	
Dinámica de grupos			X	
Técnicas y estrategias para resolver conflictos			X	
Evaluación institucional			X	
Estrategias de dinamización de instituciones			X	
Gestión y administración informática			X	
Planificación de la formación profesional en la institución			X	
Innovación e investigación			X	

28. Los directivos/as deben tener formación previa al acceso al cargo.  
 Si  No

29. Como cree que debería ser (sea lo más explícito posible):

• **La formación de los/as directivos/as**  
*La formación usual (especifique titulación, duración, contenido, etc.)  
 - La formación usual de los directivos debería ser clara y constante con la realidad a la que se va a enfrentar, para lo cual se debe proporcionar estrategias y herramientas para enfrentar la realidad y la administración bien específica.*

• **Formación continua (especifique modalidad, duración, contenidos, metodologías, etc.)**  
*Es necesario que debe ser constante y continuo durante el periodo de gestión.*

• **La selección de los/as directivos/as**  
*Los directivos/as deben ser personas hábiles, capaces y con mucha experiencia para poder ejercer su gestión de manera adecuada y respetuosa de los diferentes individuales.*

• **La promoción de los/as directivos/as**  
*El acceso de los directivos/as debe ser a un puesto que se requiera de los conocimientos y las habilidades específicas que se necesitan y los que se requieren para el puesto.*

30. Especifique otros aspectos que sobre la formación para la función directiva quiera manifestar:  
*Cooperación y legislación  
 Liderazgo y motivación*



UNRECHT