

## **¿CÓMO RESUELVEN LOS PROBLEMAS LOS DIRECTORES EFICACES? UN ESTUDIO DE DIRECTORES DE PRIMARIA MEXICANOS EN SU PRIMER AÑO DE SERVICIO**

*Gema López Gorosave, José Ma. E. García Garduño y Charles L. Slater*

### **1. INTRODUCCIÓN**

El impacto de la revolución tecnológica en las concepciones de los individuos y de la sociedad, cuestionan cada día más los supuestos sobre los que se erigen las prácticas docentes y de administración escolar; en un intento por reducir la brecha educativa entre los países latinoamericanos y los países altamente desarrollados, se han impulsado estrategias de descentralización y de profesionalización docente en casi toda la región latinoamericana. En este marco, la investigación empírica sobre gestión escolar se torna relevante en especial, por la retroalimentación que puede ofrecer de las acciones emprendidas en distintos niveles para elevar la calidad educativa.

Este estudio forma parte del proyecto *International Study of the Preparation of Principals* (ISPP), en el cual participan investigadores de ocho países. Con la finalidad de contribuir a los propósitos del estudio internacional se estudiaron diez nuevos directores de escuelas primarias públicas en una ciudad del norte de México. Se observó que algunos de ellos solucionan los principales problemas percibidos en su contexto, por lo que se decidió analizar con mayor detenimiento las prácticas de dos nuevos directores de escuelas primarias públicas.

La información se recolectó de abril a julio del 2006 por medio de entrevistas individuales, grupos de enfoque y registros de incidentes. Los datos se agruparon en categorías de problemas, por instrumento y/o técnica de recolección. Posteriormente se describieron las categorías de problemas y se seleccionaron fragmentos del discurso de los directores para ilustrar las estrategias utilizadas en la resolución de los mismos.

### **2. ANTECEDENTES EMPÍRICOS**

El estudio sobre los factores de la *efectividad escolar* ha sido abordado en la mayor parte de los países con distinta intensidad. Sobresalen las investigaciones anglosajonas de Coleman y de Jencks desarrolladas en los 70 y 80. Ambos concluyeron que la escuela no es una variable que influya en la reducción de las desigualdades sociales y que los resultados escolares se explican por el contexto social y el entorno familiar. Años después, Coleman (1990) considera la incidencia de variables internas de la escuela en cuanto a la efectividad de los resultados de aprendizaje.

A finales de los 80 y principios de los 90, se multiplicaron las investigaciones sobre *efectividad escolar*. Parte de esta línea de investigación se ha centrado en identificar factores asociados a la efectividad de la escuela y en el reporte de experiencias de escuelas efectivas (Townsend, 1994; Levin y Lockheed, 1993; Chalker y Haynes, 1994; citados en García Garduño, 2000); otra línea de investigación centra la mejora de la escuela desde la práctica; desde principios de

los 90, el movimiento de eficacia escolar (paradigma teórico) se unió al de mejora de la escuela (paradigma práctico). (Murillo, Barrio y Pérez Albó, 1999). La unión de estas dos corrientes se llamó *mejora de la eficacia del centro*. (Muñoz-Repiso, *et al.*, 2000); esta corriente ve al Director/a como una persona clave en la integración entre eficacia escolar y mejora de la escuela, capaz de poner en marcha la idea de la mejora escolar hacia una mayor eficacia.

En México, el interés por el estudio de la Dirección escolar surgió con la implantación del Proyecto Escolar, PE (1997) y del Programa Escuela de Calidad, PEC (2001); no obstante, la producción empírica es escasa. Pastrana (1997) aporta el primer estudio publicado sobre el trabajo de un director de escuela. Ruiz Cuéllar (1999) encontró que el papel del director y su gestión tienen una correlación de moderada a relativamente fuerte en el desempeño escolar. Loera y colaboradores (2006) estudiaron la Dirección escolar como parte de la evaluación del PEC. Este estudio, el más importante realizado en el país, demuestra que el Director escolar es un elemento diferencial en las escuelas con altos niveles de logro.

Recientemente, Camarillo (2006) analizó los factores de éxito o fracaso del Proyecto Escolar; concluyó que el director es fundamental para el éxito de este proyecto. Otro estudio realizado por Zorrilla y Pérez Martínez (2007) con nueve directores de Escuelas de Calidad, señala que éstos otorgan importancia a la mejora de la infraestructura escolar y relacionan más su trabajo con aspectos administrativos; revela además que el director se siente poco apoyado por las autoridades para realizar su labor. Estos últimos hallazgos identifican algunos obstáculos estructurales para la mejora de la escuela.

## 2.1. Directores eficaces

García Garduño (2000) afirma que los directores eficaces son organizados, se relacionan con la comunidad y dirigen a través del ejemplo; sostiene que el éxito de éstos se relaciona con la identificación con el trabajo y con las relaciones armoniosas en la escuela. También señala que estos directores tienen habilidades de gestión, no sólo con el personal adscrito a su centro, sino con otras personalidades de la comunidad. Para Good y Brophy (1986) los directores eficaces crean un sentimiento de comunidad, con valores, cultura y objetivos compartidos, y autores como Blumberg y Geenfield, (1986) sostienen que son profesores con gran competencia interpersonal y seguridad en sí mismos.

## 3. CASO 1

Artemisa asumió la dirección escolar con 45 años de edad y 26 de docencia. Dirige una escuela vespertina con 134 niños ubicada en una colonia de la periferia de la ciudad con alto índice de drogadicción. Llegó al puesto por concurso; es Licenciada en Educación Primaria y desea llegar a ser Inspectora. Se concibe como docente exitosa, trabajadora, paciente, organizada y preocupada por su actualización.

Al igual que sus colegas, no tuvo preparación previa para asumir sus nuevas funciones, pero le gusta trabajar con los maestros. Asegura que *“si es un trabajo en colectivo, la relación debe ser muy estrecha, debe haber comunicación y confianza para que ambas se reflejen en todas las dimensiones”*; pero relacionarse con la comunidad no le parece sencillo; prefiere atender a los padres en lo particular. Está siempre pendiente de los niños, a los cuales da seguimiento junto con el docente. Los principales problemas percibidos por Artemisa fueron: el estrés y la molestia de los profesores por

la orden girada por el inspector para entregar calificaciones finales por adelantado; las relaciones tensas y riesgo de suspensión de clases debido a un movimiento sindical disidente; el nivel de agresividad existente entre los niños, y la indiferencia de los padres hacia la escuela.

Al ser organizada y hábil para mantener datos actualizados tanto en papel como en computadora, dirigió paso a paso el proceso de elaboración de boletas y cuadros finales para que éstos fueran entregados en tiempo y forma; modeló con mucha seguridad su estilo logrando disminuir el estrés de los jóvenes docentes que conforman su personal. El problema de la diferencias político sindicales entre los maestros era una amenaza para la estabilidad del centro escolar. Atendió urgente y constantemente esta situación hablando con cada uno de los docentes, invitándolos a separar la militancia sindical de las obligaciones con los niños; de manera respetuosa pero enérgica, insistía día a día en que las clases eran primero. La agresividad de los niños fue atendida a través del proyecto escolar en el cual se dispusieron a trabajar con valores de convivencia. Los problemas serios de los niños son comunicados a la Directora quien considera que la mayor parte de ellos son reflejo de los problemas sociales de la comunidad en la que se inserta la escuela. Desea atraer a los padres o tutores a la escuela para juntos ayudar a los niños, sin embargo, esto no ha sido tan fácil de lograr, por lo que sigue concentrando su acción en trabajar desde dentro, con sus docentes, en la disminución de la agresividad infantil. Aunque considera que el cambio en actitudes de los niños y los padres es insuficiente, éste es apreciado por Artemisa debido a la dificultad que representa contrarrestar problemas gestados fuera de la escuela.

#### 4. CASO 2

Arnulfo estudió la Licenciatura y Maestría en Educación, dirige una escuela primaria pública matutina fundada en el año 2000. Es Director comisionado por la autoridad superior y tiene 47 años de edad.

La escuela que dirige se ubica en un fraccionamiento nuevo caracterizado por el acelerado crecimiento poblacional. Arnulfo fue maestro fundador de la escuela, la cual inició con 65 niños y tres aulas improvisadas con postes de madera y lonas. Para el siguiente ciclo escolar la escuela pasó a ser de organización completa y con la participación de la comunidad construyeron aulas de madera para los seis grados. Durante el ciclo escolar 2002-2003 se inició otra escuela en el turno vespertino. En el ciclo escolar siguiente ambas escuelas crecieron abruptamente. Durante los ciclos escolares 2004-2005 y 2005-2006 se incorporaron al Proyecto Escuelas de Calidad y avanzaron en infraestructura: se construyeron tres salones y baños. El edificio escolar sigue creciendo, en el 2007 se inició la construcción de cuatro salones más, la biblioteca y la sala de medios. La población escolar del turno matutino rebasa los 400 niños y no terminan de solucionar las necesidades materiales.

Los principales problemas enfrentados por Arnulfo se concentran en la obtención de los recursos necesarios para la escuela. A este problema le siguen la participación insuficiente de los padres, los retardos y falta de compromiso de algunos docentes, las condiciones de pobreza de muchos niños y el apoyo insuficiente de las autoridades. Entendió muy pronto el rol de los padres *“podía tener éxito si involucro a los padres...ellos van a estar contentos si sus hijos están bien atendidos...ellos nos pidieron que no suspendiéramos las clases los días de junta porque los niños se la pasaban de vagos ya que ellos trabajan”*. Trabajó hasta lograr convocar a 250 padres de familia con quienes acordó acciones en beneficio de los niños y de la escuela. Pactó también con los

maestros, hizo un acta de compromisos; sin aplicar el reglamento, con su ejemplo y el de los maestros más responsables, han disminuido las ocasiones en que los docentes menos comprometidos desatienden sus obligaciones. Promovió convenios con instancias gubernamentales y religiosas para que los niños recibieran desayuno en la escuela y los padres tuvieran pláticas diversas. Enfrentó algunos problemas administrativos relacionados con el llenado de formatos del cierre del ciclo escolar, esto le generó mucho estrés. Ante la falta de apoyo del Inspector, convocó a los docentes a trabajar en sábado; culminaron exitosamente con las responsabilidades administrativas de fin de ciclo escolar.

Antes de llegar a fundar esa escuela, Arnulfo fue Asesor Técnico Pedagógico en algunos departamentos educativos municipales en donde promovió programas de apoyo a la escuela básica. Desarrolló habilidades sociales para la gestión, tiene relaciones y las aprovecha, toca puertas y las abre hasta conseguir lo que se propone. Sabe escuchar, negociar, es perseverante y muy paciente; es comunicativo, incluyente, comprometido y responsable. Reflexiona frecuentemente sobre las distintas soluciones de un problema y actúa rápidamente para no dejarlos crecer.

## 5. DISCUSIÓN

Cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular. La magnitud, intensidad y configuración de los problemas depende del contexto particular de su entorno; no obstante, la influencia de la trayectoria profesional en la definición directiva se reconoce como una variable importante en el estilo de la dirección.

En los casos analizados, mientras una docente experimentada, al ser Directora interviene eficazmente en los problemas internos que ponen en riesgo las clases de los niños, otro profesor de trayectoria orientada a la gestión de programas de apoyo a la educación básica, percibe e interviene eficazmente ante los problemas sociales y de infraestructura. Artemisa es organizada y hábil en la administración y control escolar, maneja la computadora para estas tareas. Prefiere la comunicación individual con los padres de familia a quienes cita cuando sus hijos presentan problemas de aprendizaje y/o violencia. Se compromete con su trabajo y centra su atención en el trabajo de los profesores a quienes cuestiona e involucra constantemente en las acciones pedagógicas. Arnulfo también se caracteriza por ser comprometido con su trabajo, es además incluyente, centra su atención en el bienestar económico y social de los niños y de sus familias, tiene por objetivo lograr las instalaciones, equipo y materiales adecuados para la enseñanza; para lograrlo involucra a padres de familia, profesores y a distintas instancias públicas y privadas. Más allá de las diferencias entre estos dos directores, se identificaron algunas estrategias comunes: guían con el ejemplo, siempre comunican, se anticipan a los problemas, intervienen lo más rápido posible y buscan persuadir para lograr el involucramiento.

Es difícil pensar que un director en su primer año de gestión sea capaz de intervenir eficazmente en cada una de las dimensiones de la gestión escolar con miras a elevar la calidad educativa de manera sostenida. Algunos factores que impiden una intervención integral eficaz son: un perfil de experiencia limitada, el rezago social y económico del contexto y el apoyo todavía insuficiente del sistema educativo y de la sociedad en general. En los casos reportados, el contexto escolar rebasa las posibilidades reales de revertir problemas asociados a la pobreza desde la dirección escolar.

Analizar buenas prácticas de quienes se inician en la dirección de las escuelas primarias públicas ilumina aspectos para el debate sobre los límites y posibilidades de transitar hacia un nuevo paradigma de gestión educativa, y sobre los apoyos adicionales que del sistema y de la sociedad en general se requieren para facilitar la mejora permanente los aprendizajes de los niños en el caso mexicano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blumberg, A., Greenfield, W.D. (1986). *The Effective Principal: Perspectives on School Leadership*. Boston: Allyn y Bacon.
- Camarillo, J.P. (2006). [Factores de Éxito y/o Fracaso en la Implementación del Proyecto "La Gestión En La Escuela Primaria"](#). *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(3), pp. 84-107.
- Coleman, J. (1990). *Equality and Achievement in Education*. Boulder: Westview Press.
- García Garduño, J.M. (2000). ¿Cuáles son las características del liderazgo del director y del supervisor de educación básica efectivo?. Una revisión de la literatura internacional y la investigación generada en México. En: *Psicología educativa: programas y desafíos en educación básica*, pp. 109-124. México:UPN.
- Good, T. y Brophy, J. (1986). School effects. En: Wittrock, M. (Ed.) *Handbook of research on teaching*, pp. 570-602. New York: MacMillan.
- Loera, A., Hernández, R. y García, E. (2006). Buenas Prácticas de Gestión Escolar y Participación Social en las Escuelas PEC. Resultados de la comparación de muestras polarizadas por niveles de logro y eficacia escolar 2001-2006. México: SEP. <http://www.heuristicaeducativa.org/nuevo/biblioteca/16.-f5buenaspracticasygp.pdf>
- Muñoz Repiso, M.; Murillo, F.J.; Barrio R.; Brioso, M.J.; Hernández, M.L. y Pérez-Albo, M.J. (2000). *La mejora de la eficacia escolar: un estudio de casos*. Madrid: CIDE.
- Murillo, F.J., Barrio, R., y Pérez-Albó, M.J. (1999). *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Madrid: CIDE.
- Pastrana Flores, L. (1997). *La organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. Colección Tesis del DIE. México: DIE.
- Ruiz Cuéllar, G. (1999). Un acercamiento a la calidad de la Educación Primaria en Aguascalientes desde la perspectiva de la efectividad escolar. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Zorrilla, M., y Pérez, G. (2007). Los Directores Escolares frente al Dilema de las Reformas Educativas en el caso de México. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), pp.113-127.