

**EL DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA EN SU PRIMER AÑO DE SERVICIO:  
UN ESTUDIO DE LA  
CARGA ADMINISTRATIVA QUE ENFRENTA**

JOSÉ MARÍA E. GARCÍA GARDUÑO

A partir de los hallazgos del movimiento de investigación denominado eficacia escolar, el cual se gestó a finales de los 70 en Estados Unidos e Inglaterra, se encontró que el papel del director es clave para explicar el desempeño exitoso de las escuelas ( por ejemplo, Scheerens, 2002). El liderazgo participativo del director aglutina la visión y misión de la escuela, promueve un clima organizacional adecuado, involucra a los padres y la comunidad en las tareas de escuela y centra sus esfuerzos en el aprendizaje de los alumnos; estas son algunas de las características de las escuelas exitosas y del director (Sammons, Hillman, y Mortimore, 1998) Posteriormente, durante la década de los 90, el movimiento de eficacia escolar se unió con otro denominado mejora de la escuela (school improvement); este movimiento se dedica a investigar y poner en práctica todos aquellos elementos que contribuyen al cambio y mejora de la escuela. A la unión de estas dos corrientes se le llamó *mejora de la eficacia escolar* (Muñoz-Repiso, Murillo, Barrio, Brioso. Hernández y Pérez-Albo, 2000). En México se han realizado algunos estudios sobre eficacia escolar. Entre ellos destacan los realizados por Zorrilla, Lastra, Fernández y Ruiz (Carvallo, 2005). La piedra de toque que promovió este tipo de estudios fue el Programa para la Modernización Educativa. Sin embargo, fue a partir de la implementación del Proyecto Escolar que creció el interés por el estudio de la dirección. El proyecto formó parte central de los programas educativos de la SEP (Poder Ejecutivo Federal, 1996). Posteriormente dicho programa formó parte esencial del Programa de Escuela de Calidad, promovido en la pasada administración federal.

Aunque el Proyecto Escolar y el PEC han promovido la investigación sobre la eficacia escolar y la dirección, se han producido pocos trabajos de investigación. Destacan entre ellos el estudio de Pastrana (1997), el cual puede considerarse el primer estudio publicado sobre el

trabajo de un director de escuela localizada en una comunidad suburbana colindante con la Ciudad de México. El estudio de Pastrana es sobre un director exitoso de escuela, la manera que promueve la participación, organiza las tareas de la escuela y mantiene un clima escolar positivo. Es un estudio etnográfico, similar al realizado en Estados Unidos en la década de los 70 por Wolcott (1973). Ruiz Cuellar (1999) realizó un estudio sobre los factores asociados con el aprovechamiento escolar en la escuela primaria. Esta autora encontró que el papel del director tiene una correlación de moderada a relativamente fuerte en el desempeño escolar. Posiblemente el estudio más comprensivo sobre el papel del director en el desempeño académico es el que realizó Armando Loera y colaboradores como parte de la evaluación cualitativa del PEC (SEP, 2001). Su propósito fue identificar las prácticas de gestión de 128 escuelas primarias: 65 incrementales (aquellas en que los alumnos mejoraron su desempeño académico y 63 decrementales (aquellas en las que los alumnos sufrieron disminución en su desempeño académico). Los autores concluyen que en el 40% de las escuelas incrementales predomina una gestión basada en el liderazgo académico, principalmente por parte de los directivos de la escuela. Este tipo de escuelas cuentan con Consejos Técnicos que se reúnen frecuentemente a discutir el aprendizaje de los estudiantes, se dedica tiempo extra a los alumnos que sufren algún tipo de rezago y se tienen altas expectativas acerca del desempeño de los estudiantes. Este estudio, el más importante realizado en el país, demuestra la importancia del papel del director en el éxito o eficacia escolar. Recientemente, ha aumentado el interés por el estudio de la gestión escolar y la dirección. Camarillo (2006) analizó los factores de éxito o fracaso del Proyecto Escolar. El autor concluye que la figura del director es fundamental para el éxito de este proyecto.

Sin embargo, el papel de líder de la mejora de la escuela, concebido para funcionar en el contexto de un sistema educativo descentralizado se enfrenta a la inercia burocrática-administrativa heredada del pasado sistema descentralizado. Los diseñadores de la política educativa federal y estatal, están conscientes de que al director le es difícil escapar del llenado de estadísticas y formatos que urgen se entreguen; sería interesante saber quién marca la prioridad y por qué es tan urgente alimentar al sistema con estadísticas y datos sobre la escuela, en lugar de centrar sus energías en el aprendizaje de los escolares. Desde afuera, es difícil

entender la urgencia que tiene el sistema de entrega de esas estadísticas y formatos. Incluso, desde la lógica interna de la escuela el trabajo parece absurdo. Al respecto, un estudio realizado por Zorrilla y Pérez Martínez (2006) con nueve directores de escuela que participaron en el proyecto de escuela PEC señala que además de la importancia que le dan a la mejora de la infraestructura escolar, el director relaciona su trabajo con aspectos administrativos: resolver problemas, llenar formas, entregar formatos a los superiores y dar seguimiento a las peticiones.

Los estudios de Camarillo (2006) y de Zorrilla y Pérez Martínez (2006) revelan que el director se siente poco apoyado por las autoridades para realizar su labor. El propósito de este trabajo es presentar los avances de una investigación en proceso sobre la situación de los directores de escuelas primarias públicas en su primer año de servicio. En esta oportunidad presentaremos los problemas administrativos que enfrentan los directores. El presente estudio forma parte de una investigación internacional realizada por la red *International Study of the Preparation of Principals* (ISPP)<sup>1</sup>, la cual está conformada por académicos de Canadá, Estados Unidos, Escocia, Inglaterra, México, Sud África y Turquía. El propósito principal del ISPP es investigar cómo los directores novatos se desempeñan en su primer año en la dirección; cómo se prepararon para ocupar el cargo, los problemas que enfrentan y cómo los manejan o resuelven.

## **Método**

### *Participantes*

Diez directores de escuela en su primer año de servicio en una ciudad del norte del país. Cinco mujeres y cinco hombres. De ellos, seis trabajaban en el sistema federal de educación y cuatro en el estatal. Seis dirigían escuelas matutinas y cuatro vespertinas. Uno de los directores se desempeñaba en una escuela rural, el resto en el medio urbano. Sus edades oscilaban entre los 42 y 57 años, y su antigüedad promedio en el servicio era de 24.9 años.

### *Instrumentos y Técnicas*

La información se recolectó por medio de entrevistas individuales, cinco grupos de enfoque o focales y un registro de incidentes de los aspectos que más le entusiasmaban y desanimaban en

---

**1** veáse el sitio web: <http://www.ucalgary.ca/~cwebber/ISPP/index.htm>

su labor de director(a). La información fue recolectada durante los meses de abril a julio de 2006.

### *Procedimiento*

Las respuestas de los participantes fueron agrupadas en categorías, por instrumento y/o técnica de recolección de datos. Posteriormente se reagruparon en categorías más amplias; a través de las frecuencias de las respuestas se jerarquizaron los problemas y subproblemas en cada categoría.

### **Resultados**

Los principales problemas administrativos que enfrentan los directores en su primer año de servicio son en orden de importancia:

1. Tiempo insuficiente para realizar el trabajo administrativo
2. Exceso de trabajo administrativo asociado con PEC y otros proyectos institucionales.
3. Papeleo (llenado de formatos y documentación)
4. Apoyo insuficiente de las autoridades para realizar el trabajo administrativo

A continuación se dará una semblanza del esos problemas.

#### ***Tiempo insuficiente para realizar el trabajo administrativo***

La insuficiencia de tiempo fue un problema señalado por los 10 directores participantes en el estudio. Varios de ellos señalan que ante la magnitud del trabajo administrativo deben utilizar los fines de semana, en casos extremos piden permiso económico para cumplir con la “carga”, término que refleja el sentimiento que experimentan los directores ante la acumulación de trabajo.

Cuando un director de escuela deja ver en sus comentarios que el tiempo es insuficiente para la realización del trabajo administrativo, hace referencia a documentación diversa relacionada con el llenado de formatos generales aunados a otros documentos relacionados con programas compensatorios o con la elaboración y seguimiento del proyecto escolar.

Los directores consideran que el trabajo administrativo debe de ser realizado en el mismo horario del turno de la escuela que dirigen a pesar de que un director efectivo es compensado con seis horas adicionales a su plaza de 20 horas..

*“He tenido problemas por la acumulación de trabajo...eso me frustra un poco porque no alcanzan las cuatro horas y media de la mañana y tengo que invertir tiempo extra de la tarde o de la noche después de concluir el horario de mi segunda plaza...se viene todo encima, uno siempre se estresa con esa situación”*

Comentarios como el siguiente ilustran la variedad de situaciones relacionadas con la falta de tiempo:

*“El día de ayer se acumularon los papeles que debo de entregar a la inspección, no hay tiempo para llevar tanto trámite”, los formatos fueron entregados al director en una reunión en día viernes y debían ser devueltos el siguiente lunes, “había que realizar el trabajo el fin de semana”. “Parecemos minuterero de reloj”.*

### **Exceso de trabajo administrativo asociado con PEC y otros proyectos institucionales**

El ser Escuela de Calidad, como se denomina a la escuela que ha sido aceptada en el PEC, es aspiración y reto para los directores cuyas escuelas no han podido hacerlo y motivo de satisfacción para quienes lo logran; no obstante, el desgaste emocional que implica cubrir los requisitos para el ingreso así como la rendición de cuentas son percibidos por siete directores como problemas. Pareciera que el procedimiento es engorroso, ya que *“todo lo que es PEC debe ir debidamente firmado”*

Para quienes se enfrentan por primera vez a la experiencia de elaborar un proyecto institucional, llega a ser una experiencia sumamente difícil:

*“Fue frustrante tener que elaborar el proyecto escolar... en la escuela había un proyecto de otros años que los maestros no tomaban en serio y tampoco en cuenta”*

La elaboración del Proyecto Escolar se torna más problemática cuando se combina con la falta de participación de la planta docente y el desencanto del director:

*“El proyecto escolar es algo muy diferente a lo que pensaba. No quería hacerlo porque lo consideraba algo burocrático, los maestros no quisieron entrar a PEC pues la mayoría tiene un proyecto escolar en el otro turno en el que trabajan”*

### ***Papeleo (llenado de formatos y documentación)***

En las escuelas primarias, el periodo de fin de ciclo escolar se convierte en el reto administrativo mayor para cualquier director. Puede llegar a ser considerada la “prueba de fuego” para los directores que enfrentan por primera vez el cierre del ciclo. Más de la mitad de los directores participantes relataron problemas relacionados con el papeleo que implica fin de cursos. Los directores sienten exagerado el número de documentos y formatos que deben llenarse en este periodo, y lo expresan de forma distinta:

*“se nos dio un cúmulo de papeles”; “nos entregaron un tambache de papeles”; “estamos muy empapelados”; “el departamento de primaria entrega una gran cantidad de documentación de fin de cursos”*

La idea de carga excesiva de documentos oficiales es común a seis de los diez directores y esta situación es sentida como problema.

### ***Apoyo insuficiente de las autoridades para realizar el trabajo administrativo***

La relación de los directores con los supervisores escolares no parece contribuir a la formación de los nuevos directores. Los inspectores, al igual que los directores, no fueron capacitados para las funciones que se espera cumplan lo cual tiende a convertirse en un círculo vicioso

Seis de los diez directores tienen una impresión negativa de su autoridad inmediata superior

*“La parte administrativa es una cuestión fría, la inspección quiere todo para mañana, no les interesa nada, no te dicen cómo hacer las cosas y cuesta mucho trabajo”*

*“Mis principales problemas han sido de carácter administrativo, especialmente con el supervisor...me molesta el hecho de que me manden las cosas para regresar al día siguiente...no tengo buena comunicación con la supervisora”*

En este sentido, otro director refuerza la idea de que la inmediatez con que se les piden los documentos genera molestia y demuestra incompreensión: *“Me mandan una cosa de un día para otro y ando a las carreras”*

### **Discusión**

Los directores de escuelas primarias acceden al puesto sin contar con un programa de formación que lo capacite para realizar sus nuevas funciones. La realidad que viven estos directores en sus escuelas y la soledad en la que enfrentan sus problemas no parece estar en sintonía con la importancia que en el discurso oficial se les otorga en la mejora de la escuela. Esta investigación muestra que los directores se encuentran abrumados por los asuntos administrativos que rebasan el tiempo de su jornada de trabajo.

Los comentarios de los directores sobre el problema son fuertes; expresan frustración, preocupación e incluso temor de no cumplir con los plazos impuestos por las autoridades superiores. La situación es un caldo de cultivo para la ansiedad. Los directores no siempre saben cuando vendrán las solicitudes de llenado de documentos y cuando será la entrega. No tienen conocimiento acerca de las consecuencias en caso de no cumplir con las tareas en las fechas asignadas. Asimismo tampoco tienen asesoría para el llenado de los formatos y demás papeles.

La mayoría de los directores están dispuestos a hacer bien su trabajo y satisfacer las demandas de sus superiores, o al menos no ofenderlos. Al mismo tiempo perciben que existen muchos asuntos técnico-pedagógicos que necesitan ser abordados en las escuelas.

Qué tan bueno sería si el director fuera capaz de involucrarse en una reflexión seria y pensada y tuviera el ánimo de analizar los asuntos de la escuela directamente y escuchara las críticas de otros. En lugar de ser una escuela planeada con base en datos el director pudiera ser un agente reflexivo de los datos o un agente informado. El control se movería al nivel de la escuela donde el director y los maestros seleccionarían las preguntas que tendrían que ser

respondidas. Para qué sevirá tanto papeleo y formato? A quién beneficia? Tal parece que los menos beneficiados son la escuela y el director.

Todo parece indicar que las reformas a la gestión escolar emprendidas a partir del Programa para la Modernización Educativa y cristalizadas en el Proyecto Escolar y el PEC, no han modificado sustancialmente el papel del director como gestor administrativo. Ese papel absorbe la mayor parte del tiempo de la dirección. Por consiguiente, poco espacio le queda al director para cumplir otras funciones esenciales para la mejora de la escuela, como son lo que se denominado como aspectos técnico-pedagógicos . Estos problemas parecen ser de mayor envergadura en los directores que por primera vez ocupan el cargo. Se requieren reformas estructurales que supriman la inercia burocrática-institucional que prima la entrega de formatos y llenados de documentos sobre las funciones de liderazgo académico y supervisión de los aspectos técnicos pedagógicos, las cuales , como lo señalan la literatura internacional y nacional, son funciones esenciales en la dirección escolar.

## **Referencias**

- Camarillo, José Guadalupe (2006). Factores de éxito y/o fracaso en la implementación del proyecto la gestión en la escuela primaria. *REICE-Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4, (3). Disponible en:  
<http://www.rinace.net/arts/vol4num3/art5.pdf> , Consultado el 10 de abril , 2007.
- Carvallo, Mauricio (2005). Análisis de los resultados obtenidos en estudios de



- Eficacia escolar en México, comparados con los de otros países. REICE-*Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 3, (2). Disponible en: <http://www.rinace.net/arts/vol3num2/art6.pdf> Consultado el 30 de abril, 2007.
- Muñoz-Repiso, M., Murillo, F. J., Barrio, R., Brioso, M. J. Hernández, M. L., & Pérez-Albó, M. J. (2000). *La mejora de la eficacia escolar: Un estudio de casos*. España: Ministerio de Cultura y Deporte. Colección investigación, No. 144. Disponible en <http://aplicaciones.mec.es/cide/espanol/publicaciones/colecciones/investigacion/col144/col144.html>), consultado el 20 de diciembre, 2006.
- Poder Ejecutivo Federal (1996). *Programa de desarrollo educativo 1995-2000*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Ruiz Cuellar, Guadalupe (1999). *Un acercamiento a la calidad de la educación primaria en Aguascalientes desde la perspectiva de la efectividad escolar*. Aguascalientes, México: Tesis del doctorado interinstitucional en educación, Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Sammons, P., Hillman, J. y Mortimore, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México D.F.: Secretaría de Educación Pública
- Scheerens, Jap (2000). *Improving school effectiveness*. Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001224/122424e.pdf>, consultado el 10 de marzo de 2005.
- SEP (1999). *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*, 2ª ed.. México: Autor, Cuadernos para Transformar Nuestra Escuela, núm. 3.
- SEP (2001). *Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica. evaluación de la educación primaria*. Segundo estudio/diplomado Vertiente de Seguimiento. Reporte final. México: SEP, Dirección General de Evaluación, disponible en: [http://www.sep.gob.mx/work/appsite/dge/archivos/publica/doctos/reportes/lec\\_mini.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/appsite/dge/archivos/publica/doctos/reportes/lec_mini.pdf)
- Wolcott, H. F. (1973). *The man in the principal's office: An ethnography*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Zorrilla, Margarita y Pérez Guadalupe (2006). 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). Disponible en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art8.htm>, consultado el 10 de abril de 2007.