
LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN VEINTE SECUNDARIAS PÚBLICAS DE MÉXICO

MA. ANTONIETA AGUILERA GARCÍA

RESUMEN:

Esta ponencia es parte de un estudio cualitativo que se realizó para indagar procesos escolares en veinte secundarias públicas del país, el cual se desarrolló en el marco de las investigaciones que realiza el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Con respecto a la función directiva, se planteó describir cómo se ejerce y las condiciones que la afectan. Los hallazgos muestran que los directores de este nivel destinan mucho tiempo a las actividades administrativas, pero principalmente relacionadas a la gestión de los recursos con la intención de mejorar la infraestructura y el equipamiento de sus escuelas, ya que en ellas existen carencias de todo tipo y es necesario hacer negociaciones para subsanarlas. Por otra parte, las actividades que menos se realizan son las de tipo pedagógico, algunos elementos que están relacionados con esta situación es la carencia de formación para la gestión pedagógica y las mismas exigencias de las escuelas; sin embargo, dentro de las que sí se hacen se encuentra el seguimiento al desempeño del alumno, el cual es más sistemático y puntual cuando existe además del director, el subdirector o el coordinador académico. También fue evidente que los directores señalaran que la intervención del sindicato afectaba su trabajo sobre todo para contratar al personal requerido, removerlo o sancionarlo cuando así se requería. Situación que también afectaba la calidad del servicio educativo.

PALABRAS CLAVE: Función directiva, Directores secundaria, Educación Secundaria, Trabajo de los directores.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo es parte de un estudio cualitativo en escuelas secundarias realizado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) que tuvo como intención hacer un acercamiento a las escuelas secundarias generales, técnicas y telesecundarias para contribuir al conocimiento de la secundaria mexicana en varias dimensiones, todas ellas relacionadas con los procesos:

ejercicio de la función directiva, práctica pedagógica, relación escuela padres, organización y funcionamiento de los órganos colegiados, disciplina escolar y expectativas sobre el futuro educativo de los jóvenes, principalmente.

El tema de esta ponencia, se centra principalmente en la función directiva, particularmente lo que realizan los directores de las secundarias públicas: escuelas técnicas, generales y telesecundarias; utilizando para las categorías de análisis las perspectivas de la eficacia, la mejora y gestión escolar, así como la normatividad mexicana e investigaciones realizadas en México.

1. IMPORTANCIA DE ESTUDIAR LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN SECUNDARIA

Resulta de interés estudiar la función directiva porque el trabajo que realiza el director en una escuela es de suma importancia para su organización y su funcionamiento a fin de lograr los objetivos educativos: al director le corresponde articular la organización, la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento, la evaluación y las relaciones con la comunidad, entre otras muchas actividades.

Pero además, es necesario indagar esta función en secundaria porque en este nivel existen pocos estudios sobre el tema y porque existen características organizativas propias que afectan la forma en que se puede ejercer la función directiva: en primer lugar, en escuelas técnicas y generales, los profesores como son contratados por asignatura, le corresponde al director coordinar el trabajo de todo el personal para dar unidad a la escuela, como bien lo señala Sandoval (2002); en segundo lugar, en las secundarias generales o técnicas existe equipo directivo; en las primeras integradas por director y el subdirector y en las segundas, además por coordinadores para desempeñar funciones de control y de tipo pedagógico.

Por otra parte, existen condiciones del sistema que favorecen u obstaculizan el desempeño de la función directiva como es la forma en que se accede al cargo,

la carencia de formación para ejercer la función directiva y la poca autonomía que se tiene en la escuela.

Atendiendo a los elementos anteriores, las preguntas que guiaron el trabajo el estudio fueron: ¿Cómo se ejerce la función directiva en las secundarias públicas de las distintas modalidades? ¿Existen condiciones que pueden afectar el ejercicio de la función directiva? ¿Cuáles son esas condiciones que reconocen los directivos?

Partiendo de las características del estudio y las preguntas planteadas, la investigación se planteó como objetivo, describir las características del trabajo que realizan principalmente los directores en las secundarias generales, técnicas y telesecundarias, así como las condiciones sea del propio directivo, de la escuela o del sistema que afectan su trabajo.

2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Se eligieron 20 secundarias públicas de cinco entidades del país: ocho generales, ocho técnicas y cuatro telesecundarias atendiendo a dos criterios fundamentales: características del contexto (alto y bajo) y resultados de aprendizaje (alto y bajo), información que se obtuvo a partir de los datos proporcionados por los alumnos de tercer grado en la aplicación de las en las Pruebas Nacionales de español aplicadas por el INEE en el ciclo 2004-2005 así como su contexto socioeconómico familiar.

El trabajo de campo se realizó entre marzo y abril de 2006; la metodología utilizada fue la de estudio de caso y las estrategias de recuperación de información fueron: la entrevista individual al director, grupos de enfoque con integrantes del equipo directivo y profesores –donde existía– alumnos y padres de familia; cédula de datos para equipo directivo (directores, subdirectores y coordinadores que constituyen el equipo directivo) y el diario de campo cuya información fue de gran valor para la interpretación de los procesos estudiados en las escuelas.

Cada uno de los casos se analizó minuciosamente a partir de las categorías analíticas fundamentadas en los enfoques sobre eficacia escolar, mejora de la escuela, gestión escolar y la normatividad mexicana sobre secundaria; también se recurrió a las sugerencias de especialistas.

3. EJERCICIO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

3.1. Preocupaciones centrales de los directivos de secundarias

Las secundarias estudiadas, principalmente las de contextos desfavorecidos, presentan serias carencias de infraestructura, equipamiento y de personal. Todos los directores reconocieron estas necesidades. También existen carencias relacionados con los procesos, como la formación de los docentes ya que la enseñanza no es acorde a los enfoques didácticos; sin embargo, estos aspectos solamente lo reconocieron la tercera parte de los directivos entrevistados.

Para mejorar estas condiciones las metas que establecieron los directivos por su orden de importancia son: 1) introducir o ampliar los recursos tecnológicos en las escuelas para mejorar el aprovechamiento de los alumnos; por ejemplo, adquirir o incrementar el número de computadoras, comparar cañón, etc.; 2) mejorar infraestructura, como reparar o construir aulas para las asignaturas, para el equipo de cómputo y laboratorio; 3) incorporar personal en la escuela para cubrir a los docentes jubilados o que se habían cambiado de escuela o bien personal de apoyo como el psicólogo para orientar a los jóvenes, profesor de informática, este último principalmente en telesecundarias; 4) mejorar los niveles de aprovechamiento de los alumnos tomando en cuenta los puntajes obtenidos en los ciclos escolares anteriores; y, 5) apoyar la formación de los docentes para que su enseñanza fuese adecuada a los principios pedagógicos de la asignatura o de la modalidad, esta última fue reconocida por muy pocos directivos, ya que este aspecto está centrado principalmente en mejorar los procesos de la escuela.

Los directores necesitan tener un panorama amplio de las necesidades de sus escuelas para buscar las estrategias que las subsanen; en este sentido (Dorta, s/f) señala que los directores que son eficaces tienen una visión clara e informada de las necesidades de la escuela. En este estudio, la mayoría de los directores identifica principalmente necesidades materiales o humanas, muy pocos, identificaron además necesidades relacionadas con los procesos, como la actualización del profesores para una enseñanza acorde a los enfoques teóricos; los pocos directores que sí lo reconocieron laboraban en escuelas que presentaban resultados académicos altos. Leithwood, Begley y Cousins (en Murillo, Barrio y Pérez-Albo, 1999) en un estudio identificaron que los directores eficaces por su actividad y presencia en la escuela identificaban necesidades particulares de los procesos. De algún modo los directores de este estudio que tienen una visión más amplia de las necesidades de sus escuelas presentan este rasgo de eficacia.

3.2. El tipo de actividades que realizan los directores

Las actividades que predominantemente realizan los directores, utilizando la clasificación que de Pozner para la gestión escolar (en SEP, 2000), son las de tipo administrativo financiero, seguidas de las organizativa operativas y finalmente las de tipo técnico pedagógico.

Dentro de las administrativas la tarea prioritaria es la gestión de recursos que se justifica por las carencias que existen en la escuela como bien lo dice esta directora:

Para mejorar las condiciones de infraestructura y equipamiento en primer lugar solicitaban la participación de los padres a través de “cuotas voluntarias” que llegan a la escuela por la intervención de la Mesa Directiva de la Sociedad de Padres. Sin embargo, en las escuelas con población de contexto económico desfavorable, las necesidades rebasaban la recaudación, por lo que era necesario hacer negociaciones con diversas instituciones para obtener mejoras a la infraestructura y al equipamiento, incluso aprovechaban sus relaciones políticas

para conseguir beneficios a la escuelas; situación que coincide con el estudio de Sandoval (2002).

Este rol, no sólo es atribuido al director de secundarias mexicanas, Antúnez (2000), en un estudio realizado en 1991 lo identificó en un grupo de escuelas en el nivel primaria y lo nombró como “negociador” o “pedigueño” para señalar a las tareas que buscan obtener beneficios a la escuela.

En cuanto a las actividades organizativas y operativas; las que consumían mucho tiempo eran organizar comisiones, reuniones y concursos. Esta última fue tan recurrente porque se consideraba que participar en ellos y obtener un lugar era un indicador de la calidad del servicio que ofrecía la escuela; por esa razón además se destinaba mucho tiempo para su preparación como se aprecia en la siguiente cita.

Aunque las actividades de tipo pedagógico fueron las que los directores las realizaban con menor frecuencia porque las delegaban a los subdirectores o coordinadores cuando en la escuela existían estas figuras, la actividad que más se realizaba fue el seguimiento a los alumnos en su desempeño académico y en su conducta. La forma de realizarlo era a través de las reuniones bimestrales donde los profesores, directivos y personal de apoyo discutía la situación de los estudiantes y cómo apoyarlos. En algunas escuelas el seguimiento de los alumnos era muy sistemático y puntal ya que se tenían documentos de control claros para hacer el registro.

Sin embargo, el seguimiento del trabajo de los docentes fue escaso, pocos directivos lo realizaban para retroalimentar la práctica pedagógica. La mayoría realizaba visitas bimestrales para atender las exigencias de la supervisión o cubrir el requisito de la norma; o bien llenaban los documentos solicitados por Carrera Magisterial cuando los profesores participan en este programa. La cantidad de personal directivo, así como la preocupación por mejorar lo pedagógico fueron elementos que se identificaron en aquellas escuelas donde se encontraron mayores evidencias de seguimiento sistemático a los alumnos y a los profesores.

Promover el desarrollo profesional de los docentes es una acción derivada del seguimiento que se tiene de su desempeño. Se identificó que esta actividad se realizaba principalmente para cubrir el requisito normativo, pues la mayoría de los directores únicamente convocaba a los profesores a participar en los cursos de la oferta institucional como los Talleres Generales de Actualización, los Cursos Nacionales de Actualización o los que se imparten en los Centros de Maestros promovidos por los supervisores de la zona o las autoridades estatales. Aunque también algunos directores hacían gestiones para llevar a sus escuelas formación específica requerida por los profesores; esta estrategia fue la preferida para atender las necesidades de actualización en escuelas ubicadas en zonas semirurales ya que acudir a un lugar fuera de la localidad les generaba gastos que no podían cubrir.

3.3. La forma en que se realiza la función directiva

Los directores asumían que promover la participación de la comunidad escolar en la toma de decisiones y a través de la delegación de actividades era parte de sus responsabilidades.

Por lo general los momentos para tomar decisiones en grupo se realizaban en las reuniones de Consejo Técnico, donde participaba principalmente el equipo directivo y maestros de las academias o comisiones; en las reuniones generales para planear el ciclo escolar, y, en las reuniones bimestrales donde se analizaba la situación académica y de comportamiento de los alumnos.

En las escuelas visitadas los directores tendían a solicitar la participación de los profesores para tomar decisiones relacionadas con la organización de la escuela como los festejos, concursos, reuniones con padres de familia y también sobre la problemática académica y de disciplina de los estudiantes.

Por la forma en que involucraban a la comunidad escolar, se identificaron cuatro tipos de directores: los que discriminaban el tipo de decisiones que tomaban con la comunidad educativa, es decir, distinguían qué asuntos se atendía con todo el personal y cuáles con el equipo directivo; los que

promovían la participación pero finalmente tomaban las decisiones; los que promovían las decisiones democráticamente, según lo establecido normativamente; y los que preferían dejar las decisiones a los profesores para evitar conflictos.

Normativamente existen lineamientos organizativos para favorecer la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones como lo son las reuniones bimestrales, las de Consejo Técnico y las reuniones de Academias por citar algunas instancias instituidas con esta finalidad; pero esto no es suficiente para que exista una participación real en la toma de decisiones; ya que es necesario que los directivos y docentes entiendan los principios de corresponsabilidad, cooperación, coordinación, autoridad y democracia (Antúnez, 2000: 91) que sustentan el involucramiento real de la de la comunidad escolar en la toma de decisiones; los cuales se identificaron en pocas escuelas.

En lo que se refiere a la delegación de actividades, se encontraron directores que hacían una delegación eficaz porque consideraban las competencias de las personas a quienes asignaban responsabilidades, pero predominó quienes distribuían las actividades sin considerar las cualidades de las personas, solamente porque normativamente debían de asignar o repartir comisiones.

Pozner (2000: 13) señala que una “buena” delegación considera estos criterios: seleccionar de manera apropiada lo que se va a delegar, identificar a las personas adecuadas; planificar el proceso de delegación en cuanto a temas, misión, proyecto, tiempos, expectativas, información requerida, etc.; dar espacio para consultas, proporcionar seguimiento y retroalimentación a lo que se delega. Considerando estos elementos, el primer grupo de directores es el que cubre mejor estos requisitos, sin llegar a realizarlo de manera excelente; por lo que este tema es un área de oportunidad para la formación o actualización de los directores.

3.4. Las condiciones que afectan el trabajo de los directivos

Se identificaron por lo menos tres tipos de condiciones que afectan el ejercicio de la función directiva: en primer lugar las condiciones profesionales relacionadas con la carencia de formación para el cargo, antes y durante su ejercicio; ya que se accede por los puntos en el escalafón donde las competencias académicas para el puesto no se consideran; además los cursos que se ofrecen institucionalmente son pocos y no todos los directivos los han tomados. Estudios como el de Antúnez (en Caballero, 2003) refieren que en la actualidad se requiere profesionalizar al director por la complejidad de su función y porque su trabajo es diferente a la del docente.

En el segundo grupo están las condiciones materiales de las escuelas como falta de disponibilidad de recursos económicos, materiales y de infraestructura de las escuelas, en algunos es tal la carencia que todo el esfuerzo del director está encaminado a crear las condiciones mínimas para que se desarrolle la tarea educativa, esta condición de algún modo afecta el trabajo de los directores porque gran parte de su jornada laboral la destinan a la gestión de recursos para remediar los problemas de infraestructura y equipamiento, que como ya se mencionó en párrafos anteriores, . que son muy precarios.

En el tercer grupo, se encuentran condiciones del sistema educativo, como los procedimientos para asignar y remover al personal, la cantidad de personal de equipo directivo, la contratación de personal por horas, por citar algunos.

La intervención del sindicato en la contratación, remoción y aplicación de sanciones al personal de las escuelas afecta de manera particular la autonomía del director; pues si bien él es el jefe del personal que tiene como responsabilidad aplicar la norma, no siempre puede hacerlo por las prácticas sindicales y por los conflictos que se generan. Algunos profesores mencionaron que es tal la intervención de este órgano, que en la escuelas se percibían dos autoridades: la del director y la del sindicato. Sólo algunos directores que mostraron competencias de negociación, habían establecido alianzas con los representantes sindicales para remover el personal y aplicar la norma.

En lo que refiere la cantidad de personal directivo, también fue una condición que afectaba el trabajo del director, las secundarias técnicas grandes, además del subdirector y subdirector tenían los coordinadores que realizaban funciones pedagógicas y de control; esto permitía, de alguna manera, que el seguimiento del desempeño del alumno y de los profesores se realizara favoreciendo la calidad del servicio educativo; lo cual no tenía lugar de igual manera en secundarias técnicas o generales porque no existía el coordinador académico, y menos aún, en telesecundarias donde el director además tenía grupo.

Además, el tipo de contratación de los docentes es otro factor que afecta el trabajo de los directores, ya que en varias escuelas se encontró que una proporción importante de profesores tenía pocas horas asignadas a la escuela, en dos de ellas por ejemplo un materia la impartían hasta ocho docentes; esto generaba que difícilmente los profesores se integraran al colectivo y participaran en colegiado cuando así se requería, ya que únicamente permanecían en su escuela el tiempo de clase. Esta situación también fue identificada en el diagnóstico de la RIES (SEP, 2002).

CONCLUSIONES

Los directores de secundaria destinan gran parte de su tiempo a las actividades administrativas, principalmente a la obtención de recursos y la mejora de la infraestructura; de hecho estas son sus principales preocupaciones; pero destinan poco tiempo a las tareas de gestión pedagógica que son necesarias para mejorar las condiciones del servicio educativo; este hallazgo confirma lo que se ha señalado en otros estudio como el de Sandoval (2002); y el diagnóstico elaborado para la reforma de la educación secundaria (SEByN, 2002).

Existen algunas condicionantes que afectan su trabajo y que pueden estar influyendo para que su función se centre principalmente en lo administrativo por ejemplo, la carencia de recursos materiales de las escuelas; la falta de formación para realizar una función pedagógica adecuada, entre otras. Pero además, existen otros factores, como la intervención del sindicato o la

contratación por horas de los docentes, por citar algunos, que también afectan la calidad del servicio educativo; por tanto, es necesario preguntarse cómo modificar estas condiciones para que mejore la calidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. Barcelona, España: Ice-Horsori.

Dorta, A. (s.f.). *Estructura y Organización del Trabajo en los Centros Docentes*. Gobierno de Canarias. Recuperado 26 de octubre de 2006 en <http://www.gobiernodecanarias.org/educacion/9/Usr/Apdorta/organiza.htm>.

Barrio, R y Murillo, F. J. (1999). "Análisis de la distribución del tiempo de los directivos de centros de enseñanza". *Revista de Educación*, 319, 201-222.

Pozner, P. (2000). "Delegación. Módulo 5", en P. Pozner, *Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.

Sandoval, E. (2002). *La trama de la escuela secundaria: institución, relaciones y saberes*. México: UPN-Plaza y Valdés.

SEByN (2000). *Antología de la Gestión Educativa*. México: Secretaría de Educación Pública

SEP (2002). *Documento Base. Reforma Integral de la Educación Secundaria*.