
RETOS DE DIRECTORES EXPERIMENTADOS EN ESCUELAS DE NIVEL PRIMARIA

RUBI SUREMA PENICHE CETZAL / MA. ELENA BARRERA BUSTILLOS

RESUMEN:

En el presente trabajo se describen los resultados de un estudio cualitativo, cuyo objetivo fue conocer los retos afrontados de los directores experimentados, en el nivel primaria en el estado de Yucatán. En el estudio participaron ocho directores de escuelas primarias públicas; siendo cuatro directores experimentados mujeres y cuatro directores experimentados hombres.

Los resultados permiten afirmar que los directores no poseen una preparación para asumir un cargo administrativo, y que sus principales dificultades en su quehacer diario se refieren a problemas de disciplina de los alumnos, resistencia al cambio por parte de los profesores, escasa participación de los padres en las actividades escolares, así como deficientes instalaciones escolares.

Por otro lado, las decisiones que toman los directivos se dan de manera consultiva a través de los Consejos técnicos de sus respectivas escuelas; de igual forma, esas decisiones de han dado también por ensayo y error, ya que los sujetos estudiados no cuentan con los conocimientos precisos para llevarlas a cabo de manera efectiva.

Se plantean tres retos que los administradores educativos deben asumir para obtener mejores resultados en sus escuelas: implementar una cultura de gestión que conlleve a un trabajo futuro hacia la incorporación del pec (Programa de Escuelas de Calidad), establecer programas de mejoramiento profesional basados en las dificultades que afrontan, y desarrollar planes de desarrollo, que permitan una planeación adecuada y una evaluación permanente de la institución.

PALABRAS CLAVE: Retos, directores escolares, experiencia.

INTRODUCCIÓN

En resultados de investigaciones recientes se han reflejado ciertas necesidades de abordar la situación del desempeño de los administradores educativos, así como la relación de éste con una formación adecuada y necesaria que permita un logro educativo de mayor calidad.

Aunado a lo anterior, Cisneros y Merchant (2005), han puesto de manifiesto la necesidad de formar a los directivos de las instituciones del sistema educativo en habilidades de administración. Estos autores afirman que la mayoría de los administradores escolares no recibe la preparación necesaria para desempeñar de manera efectiva sus funciones, debiéndose esto probablemente a la forma en que son designadas las personas que ocupan estos puestos, dándose más una formación empírica que una formación debidamente planeada y surgida de las propias instituciones educativas.

Por consiguiente, si estos administradores no poseen una adecuada preparación profesional, no se puede creer en un adecuado manejo institucional que conlleva tanto la toma de decisiones, así como la confrontación con toda una serie de situaciones educativas.

La situación expuesta es abordada en el PNE (2001-2006), al establecer que una de las prioridades detectadas es la de mejorar la calidad de los procesos educativos que tienen lugar en las escuelas para que éstas puedan enfrentar los retos de preparar a los estudiantes ante los requerimientos de una sociedad cada vez más demandante.

Todo ello, pone de manifiesto que un directivo escolar debe ser capaz de afrontar toda situación problemática que conlleve a una estabilidad educativa institucional, haciendo uso coherente y racional de todas y cada una de sus habilidades, conocimientos y destrezas en su desempeño diario.

Con base en los antecedentes ya descrito, surgió el presente estudio, el cual describe los resultados de un estudio cualitativo, cuyo objetivo fue conocer los retos afrontados por los directores experimentados, en el nivel primaria en el estado de Yucatán.

Considerando la escasa investigación que se ha realizado en relación con los retos y decisiones de directores experimentados en escuelas de nivel primaria, el problema de esta investigación podría formularse como sigue:

¿Cuáles son los retos que enfrentan los administradores experimentados de nivel primaria?

En la realización de este estudio se consideró el siguiente objetivo:

Analizar los retos que enfrentan los administradores experimentados de nivel primaria.

El llevar a cabo una cierta capacitación para los administradores educativos, es una necesidad, ya que un problema común dentro de la administración de las instituciones de educación, es la falta de conocimiento sobre administración que tienen las personas encargadas de desarrollar actividades administrativas.

El administrador educativo, cuando no posee los conocimientos necesarios para desempeñarse en su área, efectúa sus tareas con base en sus propias creencias, perspectivas y experiencias que considere mejor para aplicarlas en situaciones laborales. El fenómeno anterior se ha relacionado con el sistema de contratación que existe en diferentes instituciones educativas, donde la preparación o el desempeño no son prioridad para otorgar un puesto de trabajo a un profesional de la educación (Cisneros et al, 2004). Esto se presenta comúnmente en las escuelas públicas de nivel básico, donde los directores obtienen su nombramiento mediante un sistema llamado “escalafón”, en el que se considera una trayectoria iniciada en la labor docente, y continuado con los años de experiencia y participación activa en el sistema educativo de nivel primaria, permite la obtención de una serie de puntos que se van acumulando, hasta obtener un número determinado que hace posible aspirar a un puesto directivo.

En México, aun cuando ha sido una preocupación imperante la preparación de los directores escolares, de tal suerte que estos cuenten con las herramientas necesarias para un adecuado desempeño, existen escasos estudios que aborden las diversas situaciones problemáticas que atraviesan dichos directivos.

Con base en las necesidades de maximizar acciones que den lugar a que el administrador educativo cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para un efectivo desempeño, surge la necesidad de llevar a cabo el presente

estudio, que permite conocer los retos de los directores experimentados en el estado de Yucatán.

El presente estudio tiene importancia teórica, ya que permite validar los hallazgos aquí presentados con los planteados en la teoría acerca de los estudios de directivos experimentados, así como comparar lo encontrado por medio de otras investigaciones realizadas en diversos países, en las que se abordan fenómenos similares. Por otro lado, el estudio tiene importancia práctica, ya que provee información relevante que permitirá identificar las áreas que necesiten ser fortalecidas en el trabajo diario de los administradores educativos. Los resultados del estudio contribuirán también a la literatura sobre efectividad de administradores escolares y a la relativa a la formación de administradores educativos en Latinoamérica.

METODOLOGÍA

La presente investigación es de corte cualitativo y se realizó utilizando un diseño de estudios de casos. Para Stake, (1998), un estudio de caso con enfoque cualitativo es aquel estudio de la particularidad y la complejidad de un caso singular para llevar a comprender su actividad en circunstancias importantes. Para la realización del estudio, se seleccionaron ocho directores que laboran en escuelas primarias públicas en el estado de Yucatán. Los sujetos cubrían con las características requeridas para su participación en la investigación. Las características por las cuales se eligió a los directores y directoras fueron las siguientes: sujetos que laboraran en escuelas primarias públicas, que tuvieran una experiencia mayor a 5 años en el cargo, con dictamen.

Con cada uno de los sujetos elegidos se sostuvo una entrevista semi-estructurada de corte cualitativo, la cual tiene como objetivo indagar acerca de las experiencias de las directoras y directores de educación primaria (Bloom, 2005). Cada entrevista tuvo una duración de aproximadamente una hora y fue grabada con previa autorización de los sujetos. Se realizaron visitas de campo para observar a cada director durante una jornada normal de trabajo. Las

observaciones se registraron en notas de campo, que posteriormente fueron transcritas y analizadas.

La información recolectada con base en las entrevistas semi-estructuradas se analizó con el software por Windows 98, Max QDA (2001), versión en inglés. Dicha información se analizó considerando lo planteado en los objetivos del estudio, utilizando técnicas de análisis, clasificación y categorización de los datos (Creswell, 1994), siendo la categorías de análisis los retos que los directores escolares manifestaron durante la entrevista realizada.

En este estudio la validación de los datos se realizó por medio de la triangulación, siendo ésta un esfuerzo por ver si aquello que observamos y de lo que informamos contiene el mismo significado cuando lo encontramos en otras circunstancias (Stake, 1998). Como ha sido mencionado en apartados anteriores, la información recolectada se hizo con base en entrevistas semi-estructuradas, cuya información fue verificada por los participantes del estudio. A su vez, los datos fueron comparados y enriquecidos con las observaciones que se realizaron en un día normal de trabajo de los directores participantes.

RESULTADOS

Para el reporte de los resultados del estudio, fue necesaria la descripción de aquellos problemas que enfrentan los directivos experimentados, ya que a través de ellos se pudieron establecer los retos que los administradores tendrían que enfrentar en su quehacer diario.

A continuación se presenta un reporte general sobre los principales problemas que enfrentan los directores experimentados en educación primaria.

Principales problemas que enfrentan los directores experimentados en educación primaria, hombres:

1. Asumir el cargo sin la aceptación de la comunidad escolar.
2. Escasos conocimientos de los procesos administrativos.

-
3. Manejo de equipos de cómputo, e Internet.
 4. Infraestructura deficiente.
 5. Deficiente participación y desempeño de los docentes.
 6. Escaso apoyo de los padres en las actividades escolares.
 7. Inseguridad para desempeñarse en el cargo.

Principales problemas que enfrentan los directores experimentados en educación primaria, mujeres:

1. Asumir el cargo sin la aceptación de la comunidad escolar.
2. Escasos conocimientos de los procesos administrativos.
3. Manejo de equipos de cómputo, e Internet.
4. Infraestructura deficiente.
5. Deficiente participación y desempeño de los docentes.
6. Escaso apoyo de los padres en las actividades escolares.
7. Falta de apoyo por parte del Supervisor Escolar.

Con base en la información presentada, tanto los hombres como las mujeres, comparten las primeras seis dificultades listadas en la tabla; sin embargo, además de dichas dificultades, se muestra un factor interesante: los directores hombres se reconocen inseguros para desempeñarse en su cargo, a diferencia de las mujeres, quienes asumen su papel con seguridad y entusiasmo al realizar todas las gestiones necesarias para la institución. Por otro lado, las directoras reconocen el poco o nulo apoyo por parte de su respectivo supervisor de zona, a diferencia de los hombres, quienes afirman que mantienen una buena relación con él.

Retos de los administradores de primaria

Los principales retos que los directores deberán asumir para lograr un mejor éxito en sus instituciones educativas, son los siguientes:

- a. Los directores deberán adquirir una cultura de gestión, donde ésta sea un factor importante en el trabajo de la institución, incluyendo a todos los sujetos de la misma. A partir de ello, los directivos vigilarán el funcionamiento de la escuela a través de esquemas de calidad que les permita incorporarse al PEC (Programa de Escuelas de Calidad);
- b. de igual forma, los directivos deberán establecer programas de mejoramiento profesional de directores noveles en educación primaria, basados en las principales dificultades que enfrentan estos directores y que vinculen estrechamente al funcionamiento real de las escuelas;
- c. desarrollar planes de desarrollo para las escuelas, que permitan una planeación adecuada, así como de una evaluación permanente de los resultados obtenidos en la institución.

CONCLUSIÓN

Con base en los resultados obtenidos en el desarrollo de este estudio, se puede establecer las siguientes conclusiones:

Los directores escolares no poseen una preparación profesional que le permita asumir un cargo administrativo, y obtener resultados eficientes. Lo anterior se evidencia por la incongruencia entre la problemática que deben resolver y el proceso de contratación al que son sometidos.

Los directores escolares que tienen una experiencia de más de 5 años en el cargo dijeron enfrentarse a problemas tales como: el rechazo de la institución al momento de asumir el cargo; escasos conocimientos de los procesos administrativos; incompetencia para el manejo de equipos de cómputo y sistemas automatizados; infraestructura deficiente; pobre desempeño de los profesores así como la renuencia de éstos a los cambios; falta de apoyo por

parte de los padres. Adicionalmente, en el caso de los directores se mencionó cierta inseguridad para desempeñarse en el cargo, y, en el caso de las directoras, escaso apoyo por la supervisión escolar de zona.

Vale la pena mencionar que las escuelas dirigidas por los directores hombres reflejan poco cuidado en su imagen externa, a diferencia de las escuelas que son encabezadas por las directoras, donde se percibe un esmero en el cuidado y mantenimiento de la escuela.

RECOMENDACIONES

El presente estudio resultó ser una aproximación al conocimiento de la situación que prevalece en la administración de instituciones educativas en el nivel básico, sobre todo en las escuelas primarias del estado de Yucatán, específicamente a los retos de los directores experimentados.

Los directores se mantienen en contacto diario con una serie de dificultades, donde inciden factores directos e indirectos a la persona, y que son necesarios de subsanar para el bien de la institución que dirigen. Este estudio pretendió aportar datos con respecto a los problemas que están presentes en toda institución educativa, en este caso escuelas primarias públicas; con la finalidad de plantear los retos que los directivos escolares deben asumir y adicionalmente se identificaron las dificultades en el trabajo diario.

De manera general, y con base los resultados del presente estudio, a continuación se presentan una serie de recomendaciones dirigidas a los directores escolares, y a las instancias oficiales de las escuelas públicas primarias:

Con respecto a los directores escolares de las escuelas primarias públicas, se recomienda:

-
- a. Fomentar y adoptar una cultura de evaluación sobre el trabajo del directivo, que se conciba como un factor impulsador para el éxito en la dirección de la escuela;
 - b. aprovechar las experiencias de directores exitosos, que se conviertan en facilitadores de los noveles para el desempeño del cargo, es decir, el apoyo de pares entre experimentados y noveles;
 - c. obtener un conocimiento completo y oportuno del contexto donde está inserta la escuela que dirigen, procurando que la escuela apoye las necesidades y se convierta en un factor de relevancia para el desarrollo del entorno.

Las recomendaciones dirigidas a las instancias oficiales podrían ser las siguientes:

- a. Establecer programas basados en los perfiles directivos, buscando satisfacer mediante proyectos “ad hoc” las necesidades detectadas para el desempeño efectivo al dirigir una escuela pública primaria;
- b. proporcionar a los directores noveles programas de preparación previa a su incorporación;
- c. establecer concursos de oposición más abiertos, basados en perfiles bien definidos para la selección de los directores de las escuelas, permitiendo así que los más habilidosos obtengan las plazas;
- d. establecer un programa permanente de evaluación, acompañado de un sistema de incentivos que motive el buen ejercicio de los directores escolares.

REFERENCIAS

- Bloom, M. (2005). *Internacional Perspective on Principal Preparation*. Recuperado 15 de mayo de 2006 de http://www.aera.net/uploadedFiles/Meetings_and_Events/2006_Annual_Meeting/Annual_Meeting_Program/010_Division_Highlights.pdf
- Cisneros, E. y Merchant, B. (2005). *The Mexican High School Principal: The impact of the National and Local Culture*. *Journal of School Leadership*.
- Cisneros, E.; Barrera, M.; Polanco, M.; Castro, M.; Alonzo, C. y Polanco, H. (2004). *Propuesta para la creación de la maestría en administración de organizaciones educativas*. Informe de investigación no publicado. Mérida: FEUADY.
- Creswell, J. (1994) *Research Design Qualitative & Quantitative Approaches*. USA: Sage Publications.
- Secretaría de Educación Pública (2000). *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México: SEP.
- Stake, R. (1998). *Investigación con Estudios de Casos*. 2da. Edición. España: Morata.
- Windows 98. (2001). *Max. Qualitative Data Analysis*. VERBI Software. (Software de cómputo). Berlín, Germany.