

INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTORES EXITOSOS DE SECUNDARIA: ESTUDIOS DE CASOS EN XALAPA

MAGDALENA FLORES MÁRQUEZ

Benemérita Escuela Normal Veracruzaca “Enrique C. Rebsamen”/ Centro de Actualización del Magisterio no. 29

CAROLINA MORALES CERVANTES

Centro de Actualización del Magisterio no. 29

RESUMEN: Se presenta el desarrollo de una investigación que pretende contribuir a crear el perfil de directores de educación secundaria caracterizados por buenas prácticas educativas y como tal, con resultados exitosos en su gestión. El equipo en Xalapa está incorporado a una red nacional que surge a iniciativa del Instituto Tecnológico de Monterrey, vinculado a su vez a la red del Proyecto Internacional de Directores Exitosos, conocido por sus siglas en inglés como ISSPP.

Desde 2002 dicho proyecto analiza los criterios utilizados para definir el liderazgo exitoso en cada país; identificando conocimientos, habilidades y disposiciones en diferentes contextos; generando la primera base de datos a partir de estudios de casos con difusión nacional e internacional.

La red nacional está conformada desde 2010 por investigadores de escuelas normales, con la finalidad de documentar 27 casos de escuelas secundarias públicas

urbanas, en 9 ciudades del país, divididas en 3 zonas o regiones, contando con un fondo SEP/SEB-CONACyT. El plan general de trabajo consiste en seleccionar las escuelas, su documentación, análisis y difusión de sus resultados.

Su metodología incorpora enfoques cuantitativos y cualitativos con visión multiperspectiva, combinando métodos de estudio de sitios múltiples, mediante la observación, aplicación de encuestas, realización de diversos tipos de entrevista, acopio de evidencias y otras formas de documentación. Para el análisis de los casos se utilizará la triangulación desde la perspectiva de multiactores e interpretación cualitativa. Estamos por iniciar la fase del análisis de los datos recabados por lo cual sólo se presentan algunos preliminares del mismo.

PALABRAS CLAVE: Educación básica, perfil de directivos exitosos, liderazgo, buenas prácticas, escuelas exitosas.

Introducción

La presente ponencia se encuentra inmersa dentro del Área Temática Política y Gestión, abordando el tema de Gestión Educativa en escuelas de educación Básica. Se trata de la

documentación de casos de directores exitosos en escuelas secundarias públicas urbanas.

Se pretende contribuir al conocimiento global sobre este tema para ampliar el debate educativo sobre las relaciones entre la dirección, la efectividad y el mejoramiento escolar. Por lo cual el concepto de “éxito”, varía en términos de construcción en cada contexto y complejo de relaciones, lo cual permite el reconocimiento de particularidades en diversas comunidades escolares, así como el análisis de semejanzas interculturales.

En los estudios internacionales como los de McBeath, 1988; Leitwood, Jantzi y Steinbach, 1999; Hayes y otros, 2001; Southworth, 2002 se ha definido el perfil del director exitoso como aquél que atiende la mayoría de las cuestiones morales, sociales y éticas en los educandos, van más allá de la rendición de cuentas; fomentan el desarrollo de comunidades de aprendizaje; promueven fuerte soporte mutuo y una ética de servicio colectivo; se enfocan en el aprendizaje de los alumnos, así como la implementación técnica de las agendas gubernamentales (Day, 2002).

El objeto de estudio de este proceso de investigación consiste en caracterizar un perfil de director exitoso a partir de la documentación de tres escuelas secundarias públicas de la ciudad de Xalapa, Veracruz.

El problema de investigación se plantea como ¿Qué elementos contribuirían a caracterizar un perfil de buenas prácticas educativas en un director considerado como exitoso en tres escuelas públicas secundarias de Xalapa, Veracruz, que nos permitan comprender o interpretar la complejidad misma de lo que se considera como exitoso?

Hasta este momento de avance no se ha agotado la fundamentación teórica, ni el estudio del estado del arte como parte procedimental, sino en términos de teoría fundamentada, se va entretetejando junto con el mismo proceso de indagación, por ello no se presentan conclusiones.

Antecedentes

El Proyecto ISSPP inició en Inglaterra en 2001, con el propósito de documentar casos de escuelas que a pesar de su situación de marginación, obtenían buenos resultados, por lo cual se atribuyó a la gestión del director un papel decisivo en el éxito escolar.

Desde entonces se han sumado 16 países más, pertenecientes a los cinco continentes y con variados niveles de desarrollo socioeconómico: Australia, Canadá, China, Dinamarca, Inglaterra, Noruega, Suecia, Chipre, Eslovenia, Sudáfrica, Kenia, Corea, Israel, Nueva Zelanda y Turquía. Nuestro país se incorpora a partir del año 2008, siendo el primer país latinoamericano en sumarse a este esfuerzo. Por lo que, en total, se han documentado 57 casos de escuelas con gestión exitosa en 17 países.

En la Guía para Asociados de este proyecto se marcan como propósitos analizar los criterios utilizados para definir el liderazgo exitoso en cada país, identificar conocimientos, habilidades y disposiciones directivas exitosas en diferentes contextos, producir la primera base de datos mundial sobre liderazgo escolar exitoso, así como elaborar casos de directores exitosos con difusión nacional e internacional (Day, 2002).

Red nacional: ISSPP-México

Por convocatoria de la *Escuela de Graduados de Educación del Instituto Tecnológico de Monterrey*, se conforma la red nacional de ISSPP en julio del 2010, con la participación de docentes investigadores de la Universidad Pedagógica Nacional de Hermosillo, las normales superiores de Chihuahua, Guanajuato, Jalisco y Mérida y las escuelas normales de Nuevo León, Veracruz y Chiapas.

Su visión consiste en “estar abierta a todo aquel que quiera hacer investigación sobre educación; con la finalidad de generar y divulgar conocimiento para contribuir a la formación y reconocimiento público del trabajo de los administradores educativos en educación básica de Latinoamérica” (<http://www.issppmexico.com>).

La estrategia consiste en documentar 27 casos de escuelas secundarias públicas de zonas urbanas, en 9 ciudades del país con el apoyo del fondo SEP/SEB-CONACYT 2009.

La muestra a nivel nacional está conformada en tres regiones: las ciudades participantes en la zona norte son Monterrey, Hermosillo y Chihuahua; en la zona centro San Luis, Guadalajara y Guanajuato. Para la zona sur participamos Xalapa, Tuxtla Gutiérrez y Mérida.

La elección de este nivel educativo por parte del equipo nacional se basa en el diagnóstico del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) donde se refiere que la escuela secundaria es el principal reto del sistema educativo mexicano debido a que es necesario

incrementar sus bajos niveles de permanencia y eficiencia terminal. Los informes de este Instituto sugieren que la escuela secundaria lejos de compensar las desigualdades sociales, parece reforzarlas contribuyendo además a mantener la brecha negativa entre el nivel de aprendizaje de los alumnos de secundaria mexicanos con respecto a los de otros países similares al nuestro (Flores, Torres y otros. 2008).

El plan general de trabajo está constituido por tres fases: preparación de la investigación, trabajo de campo y análisis y divulgación de la información. En este momento se ha concluido el acopio de información en las escuelas y se están preparando las condiciones para el análisis de la misma.

Metodología

Se basa en la Teoría fundamentada, donde la recopilación de datos, su análisis y la teoría que se genere deben estar en *recíproca* relación entre sí. Al contrario que el método cuantitativo tradicional, no comienza con una teoría, para luego probarla: más bien, se comienza con un área de estudio y lo que le es relevante se le permite “salir” como construcción teórica, dado que la generación y desarrollo de conceptos, categorías y proposiciones es un proceso iterativo.

Strauss y Corbin (1990, citados por Pandit, 1996) afirman que una buena fuente de preguntas de investigación en los estudios de teoría fundamentada se pueden formular a partir de la revisión de los estudios de investigación y trabajos teóricos y filosóficos sobre el tema. En este sentido se abordan algunos cuestionamientos de interés dados por ISSPP: ¿Qué similitudes y diferencias pueden ser identificadas en las creencias y comportamientos de directores de escuelas exitosas a través de sus culturas nacionales y en los contextos de sus políticas? ¿Existen diferentes maneras de definir el éxito a nivel internacional? ¿La diferencia entre los contextos socioeconómicos en que operan las escuelas afectan las formas en que los directores exitosos trabajan? ¿Qué evaluaciones y control de rendición de cuentas influyen en sus prácticas? ¿Qué cualidades y habilidades les son necesarias? ¿Cómo llegaron a ser exitosos? ¿Cómo aprenden acerca de su labor y para mantener estrategias de mejora en sus escuelas? ¿Estas estrategias pueden importarse a otros contextos? ¿Lo que le sirve a una escuela en términos de buenas prácticas sirven a otras en condiciones diferentes?

Múltiples preguntas requieren múltiples miradas, por ello la metodología utiliza el método cualitativo, a través de la perspectiva multisitio y el estudio de caso, en el cual es posible combinar procesos y técnicas mixtas.

Desde este tipo de investigación de casos se busca, desde hechos particulares, abarcar la complejidad del objeto de investigación en la interacción con un contexto específico: la gestión escolar exitosa, la cual se constituye en una unidad dinámica y compleja de todos aquellos rasgos que la identifican y le dan su carácter particular.

Por otra parte, la metodología multisitio garantiza una mayor fiabilidad y credibilidad en la transferencia que se hace de un estudio de caso a otros similares, destacando de manera especial las situaciones que los hacen singulares y a su vez, aquellas que caracterizan lo grupal y las regularidades (Sturman, 1988). Este procedimiento permite la indagación profunda al cotejar estudios de caso en diferentes sitios. El número de casos a estudiar puede ser leído como grupo. La elaboración de explicaciones a partir de la codificación de categorías de análisis y la estandarización en la recolección de datos con base en entrevistas semiestructuradas, prueba de asociación, grabaciones y material documental.

De igual manera la observación y el análisis de varios sitios con comparaciones de casos cruzados para analizar los datos posibilita el estudio multipaís y de múltiples actores.

Documentación de casos en Xalapa

El equipo de Xalapa está conformado por investigadoras de la Dirección de Educación Normal (DEN), la Benemérita Escuela Normal Veracruzana “Enrique C. Rébsamen” (BENV) y el Centro de Actualización del Magisterio (CAM) No. 29.

Para documentar los tres casos en Xalapa, se realizó la vinculación con las autoridades estatales del nivel, quienes decidieron seleccionar una escuela estatal, una técnica y una general, a partir de lineamientos o criterios para su asignación.

Una vez notificadas las escuelas seleccionadas, en cada una de ellas se realizó una primera reunión con el director, para explicar los fines de la investigación, sus condiciones y agenda de trabajo, para lo cual se les solicitó una carta de aceptación, donde se especificaban los compromisos de participación y confidencialidad de ambas partes. El acopio de datos consiste en realizar observaciones al interior de la escuela, aplicación de cuestionario al director, así como entrevistas al director, subdirector, personal administrativo, docen-

tes, alumnos y padres de familia. También se realiza acopio de evidencias de los resultados exitosos.

Al iniciar el proceso de análisis de resultados desde la perspectiva cualitativa, se aplicarán las técnicas correspondientes para identificar las categorías presentadas, su codificación para describir, comparar e interpretar los hallazgos y así construir el perfil de directores exitosos y sus mejores prácticas administrativas, operativas y estratégicas.

Con ello se tendrá la tarea de redactar capítulos de la documentación y evidencias de cada caso y su integración en la plataforma digital del proyecto, para posteriormente pasar a la última fase del proyecto: la presentación y difusión de resultados.

A manera de análisis preliminar

Aún no tenemos resultados trabajados de manera sistémica, por tanto no podemos presentarlos y discutirlos de manera concluyente. Sin embargo la experiencia en el trabajo de campo nos permite constatar ya algunas afirmaciones de Day en torno a los corolarios que durante estos nueve años se han obtenido en los países que participan en el proyecto.

Estamos ciertas que en cada directora o director entrevistado se observan reflexiones, valores y filosofías, así como cualidades y habilidades personales e interprofesionales que les singularizan al tiempo que les caracteriza como gestores, independientemente del contexto escolar y entorno socioeconómico de sus escuelas o de las familias que acuden a sus servicios.

Los directores participantes concuerdan en que el éxito en la gestión no se debe únicamente a su desempeño en particular, sino que se requiere del trabajo colaborativo tanto de profesores, padres de familia y alumnos; considerando que cada uno ocupa un papel primordial en el desarrollo de las funciones de la institución.

Por otra parte cabe mencionar que los tres directores que participan en los estudios de caso están inmersos en contextos diferentes, por lo tanto la atención que prestan a sus estudiantes cambia; por ejemplo, mientras en una institución el principal interés es mantener la permanencia de los estudiantes, lograr que culminen la educación secundaria; en otra institución este aspecto no es el reto principal y por lo tanto sus aspiraciones consis-

ten en elevar el nivel académico de los alumnos. La tercera, en cambio, centra su interés en ampliar su infraestructura para el cumplimiento más eficaz de su cometido educativo.

Una característica consistente en estos gestores es la identidad que muestran hacia la institución en la que laboran, dado que han mostrado compromiso al invertir un mayor tiempo de su vida personal con el propósito de asegurar el buen funcionamiento de la institución.

Acerca del perfil, podemos adelantar algunas características de las dos directoras y el director estudiados, identificadas por la sociedad escolar que les rodea (subdirectores, docentes, personal administrativo, madres de familia, alumnos y alumnas) en los testimonios recabados a través de las entrevistas:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Rectitud
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Compromiso
- ✓ Atención
- ✓ Paciencia
- ✓ Disciplina
- ✓ Carácter estricto
- ✓ Preparación
- ✓ Sinceridad

Al aceptar la invitación a este trabajo de investigación teníamos la certeza de que una dirección exitosa no se determina por el aprovechamiento de los alumnos o los resultados en las evaluaciones externas como únicos indicadores de logro. No obstante, el constatar que a pesar de las diversas carencias con que cuentan, los obstáculos o las resistencias y diferencias de sus colectivos, constatamos que lo que se ha documentado a nivel internacional tiene validez en nuestros casos:

... las posturas que los directores tienen y comunican en todo lo que hacen y dicen, constituye un fuerte sentido de gestoría, (...) profundos valores y propósitos tanto morales y como éticos, así como una inmensa cantidad de entendimientos emocionales de sí mismos y de otros. (...) trabajan largas horas, son totalmente comprometidos, tienen un claro y buen articulado sentido de propósito y una identidad individual, son capaces de construir y man-

tener capacidades individuales y colectivas, son profundamente respetados y cuentan con la confianza de las comunidades a las que sirven y son persistentemente resistentes (...) muestran una asertividad crítica más que una sumisión a la sostenida y externamente impuesta cultura reformista en la que ellos y sus colegas trabajan (...) son capaces de manejar un gran número de agendas... (Day, 2002: 12)

En relación a las mejores prácticas, los resultados percibidos a través de las categorías de análisis hasta este trayecto de la investigación, podemos describir lo siguiente:

1. Los principales retos de la escuela identificados desde la llegada de los directores:
 - Abatir la inseguridad del entorno de los estudiantes debido al contexto socioeconómico, el vandalismo y la delincuencia, etcétera.
 - Gestionar y lograr la ampliación de infraestructura física, de mobiliario y equipo.
 - Incrementar los niveles de logro académico.
2. Estrategias utilizadas con éxito para enfrentar estos desafíos.
 - Organizar a los padres de familia para participar en brigadas de seguridad en los turnos de entrada y salida y en las cercanías de la escuela.
 - Organizar Escuela Para Padres.
 - Participar en el Programa de Escuela Segura (adicciones, operación mochila, etcétera).
 - Realización de estrategias como el destinar una hora fija para la lectura simultánea de todos los miembros de la comunidad educativa.
 - Establecer relaciones de comunicación entre las distintas esferas de participación escolar.
3. Cualidades percibidas y contribuciones del director y del equipo administrativo.
 - Organizar estrategias de aprendizaje en torno a la figura de los alumnos como tutores de grupo.
 - La diversificación de tareas de los profesores para suplir las carencias de plazas y/o perfiles profesionales: psicóloga, médico, trabajadora social, orientador educativo.
 - Incentivar el mejoramiento en el desempeño escolar con estímulos escolares.

4. Integración de alumnos procedentes de diferentes entornos sociales y culturales y la elevación de los niveles de logro.
 - Organización con Asociación de Padres de familia para reciclar uniformes deportivos de los alumnos que egresan.
 - Reforzar el uso del uniforme a pesar de su costo para disminuir las brechas sociales entre los alumnos.
 - Apoyar al cuidado de los estudiantes con problemas de conducta y/o aprendizaje, al mantenerlos estudiando en la escuela en su contraturno.
5. Persistencia de problemas y nuevos desafíos: liderazgo propuesto y estrategias de administración.
 - Organización con Asociación de Padres de familia para gestionar nuevas mejoras.
 - Comunicación constante con los padres cuando notan ausencia o no permanencia de los alumnos.
 - Propiciar mejores condiciones para la integración de alumnos con necesidades educativas especiales.

No cabe duda que al conocer un mayor número de obstáculos sorteados crece más la admiración, el respeto y el reconocimiento hacia los gestores de buenas prácticas, hacia quien entrega su día a cuidar las condiciones de estudio de chicos y chicas adolescentes cada vez más vulnerables ante los embates e inseguridad del entorno. Y al mismo tiempo crece nuestro afán de ser más profesionales y humanas, de aprenderles más y seguirles más en el ejemplo, de escribir con acierto y ser creativas en la difusión de su labor, de esperanzarse en que la comunión de nuestros esfuerzos impacte y se conjugue, de alguna manera, con los otros esfuerzos en las escuelas de educación básica para lograr mejorar, paulatinamente y de a poquito, una mayor calidad educativa en bienestar de los jóvenes y la sociedad en general.

Referencias

- Day, C. W. (2002). *Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (ISSPP). Realizando una investigación sobre los directores escolares exitosos: Guía para miembros asociados*. England: School of Education the University of Nottingham.
- Flores, Torres y otros (2008). *Proyecto para el fondo SEP-CONACyT del Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (ISSPP)*. Documento de trabajo. Monterrey.

- Gurr D., Drysdale, L. y Mulford B. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 539. <http://issppmexico.com>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Miranda, F. y Cervantes, I. (Comp.) (2010). *Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas*. Acapulco: SEP-FLACSO-Gobierno de Guerrero.
- Tedesco, J. C. y López, N. *Desafíos a la educación secundaria en América Latina Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE)*. Buenos Aires: UNESCO.

Referencias electrónicas

- Audet, J. y Amboise, G. (2001). *El Estudio multipaís de la web: Una Metodología de la Investigación Innovadora*. Obtenida el 24 de septiembre de 2010, de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR6-2/audet.html>.
- Barreiro, Marcolino J. *La Escuela de padres, un testimonio de modelo de éxito*. Obtenida el 23 de noviembre de 2010, de <http://educar.jalisco.gob.mx/28/Educar%20No%2028.pdf#page=59>.
- Égido M. I. (2006). *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, 4. Obtenida el 13 de Octubre de 2010, de: http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=98&Itemid=30.
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey/CONACYT. (2010). ISSPP Plataforma Digital. <http://www.issppmexico.com>.
- Pandit, N.R. (1996). *La creación de la teoría: Una reciente aplicación del Método de la Teoría Fundamentada*. Obtenida el 24 de agosto de 2010, de [Http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html](http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html).
- Robles, H., Escobar, M., Barranco, A., Mexicano, C. y Valencia, E. (2009). *La eficacia y eficiencia del sistema educativo mexicano para garantizar el derecho a la escolaridad básica*. Obtenida el 23 de noviembre de 2010, de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num4/art3.pdf>.
- Tello, C. G. (2008). *Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política*. Obtenida el 22 de Noviembre de 2010, de: <http://www.rieoei.org/deloslectores/2367Tello.pdf>.