

# EL PROYECTO INTERNACIONAL DE DIRECTORES EXITOSOS DE ESCUELAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA. UNA OPORTUNIDAD PARA LA INVESTIGACIÓN EN GUANAJUATO

---

ARMIDA LILIANA PATRÓN REYES / MARIBEL BRITO LARA / TIBURCIO LÓPEZ MACÍAS  
Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato

**RESUMEN:** El presente documento tiene como objetivo dar cuenta del trabajo de campo realizado por académicos de la Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato, al colaborar en el proyecto Internacional de directores exitosos de escuelas de educación secundaria (**ISSPP-México**). Iniciativa que encabeza la Universidad Virtual, División de Escuela de Graduados en Educación del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (UV-EGE, ITESM)

Como resultados preliminares, se ha encontrado ciertas regularidades en los procesos de gestión que desarrollan los directores de secundaria, que ponen a prueba sus valores, determinación y resistencia, al enfrentar dilemas y tensiones que los conducen a tomar decisiones que “involucran la revisión y renovación de valores fundamentales que conforman su práctica y que

influyen en las estructuras y culturas de sus escuelas” (ISSPP México, 2010).

En el caso particular de las escuelas seleccionadas de Guanajuato, se reconoce el papel del director en la gestión escolar; al identificar y develar los aspectos que estimulan o frenan el progreso educativo. Se detecta además la presencia en el imaginario personal de los directores, de una marcada influencia por parte de algún personaje significativo del ámbito familiar o de la docencia. Personas con un alto sentido social, que lo motiva a conducirse siguiendo ese referente, buscando la trascendencia al brindar a los actores educativos la oportunidad de examinar y discutir sus procesos y valores, lo que implica investigar, actuar e innovar.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo, directores, educación básica, gestión escolar.

## Introducción

El proyecto al cual se adscribe nuestra investigación se denomina ISSPP (International Successful School Principals Project); fue iniciado por el Dr. Christopher Day de la Universidad de Nottingham, Inglaterra en 2002 y su objetivo es documentar casos de directores exitosos en escuelas de zonas marginadas de ese país. Gabriel Valerio (2010) señala que entre las pautas que le dieron origen, están las aportaciones de McBeath (1998); Leithwood, Jantzi & Steinbach (1999); Southworth (2002); Day *et al.* (2002), quienes identificaron

que el liderazgo de los directivos hace una gran diferencia en el éxito de la escuela; este aspecto es referente central de las reformas educativas de los últimos tiempos, en las cuales se considera a la gestión directiva como un punto nodal para la transformación y mejoramiento institucional.

Con base en el citado proyecto, a la fecha, se ha integrado una red internacional de investigadores de 18 países de los 5 continentes y se han documentado 57 casos (Australia, Canadá, China -Hong Kong-, Inglaterra, Noruega, Suecia, Dinamarca, Estados Unidos, Chipre y Turquía entre otros).

La internacionalización del proyecto permitirá entender las características o causas que hacen exitosa a las escuelas de un país y ello puede ayudar para el éxito de las de otros países; comparar entre naciones cómo se mide el éxito de una institución educativa y; entender cómo afecta el éxito de la escuela a otras entidades asociadas a ella, como la familia y la comunidad.

A nivel nacional, el proyecto está financiado con fondos CONACYT y es liderado por la Universidad Virtual, División de Escuela de Graduados en Educación del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (UV-EGE, ITESM) tiene como objetivo documentar 27 casos de directores exitosos de escuelas secundarias (generales u oficiales) en zonas urbanas. En 2010 se comenzó a operar el proyecto con la participación de investigadores vinculados a Escuelas Normales, en estados del norte (Sonora Chihuahua y Nuevo León), centro (Jalisco, Guanajuato y San Luis Potosí ) y sur (Chiapas, Yucatán y Veracruz) de México; siendo que en dichas entidades hay Escuelas, -hoy instituciones de educación superior para la formación de profesionales de la educación-, como tal, juegan un papel protagónico en el conocimiento y transformación de los procesos de educación básica.

La finalidad del trabajo en nuestro país es aportar al conocimiento que se tiene actualmente sobre el rol que juegan los directores de escuelas secundarias públicas de México y es que, con base en informes oficiales, la escuela secundaria representa un reto del Sistema Educativo Mexicano, y enfrenta el incrementar la retención y eficiencia terminal de dicho nivel. Se ha dado a los directores escolares un papel fundamental en la gestión educativa a fin de que su función contribuya cerrar brechas respecto de otros países en cuanto a niveles de aprendizaje en habilidades lógico matemáticas y de comprensión lectora, por ejemplo.

Dicho proyecto, para el caso de México, tiene como objetivos:

- Documentar las mejores prácticas operativas, administrativas y estratégicas de directores exitosos de escuelas secundarias y;
- Comparar el perfil del director exitoso de México con el de otros países.

Atiende a dos vertientes principales; por un lado promover y fortalecer la investigación educativa en las escuelas normales y por el otro; generar y aplicar conocimiento en torno a la temática para fortalecer la formación de directivos de escuelas secundarias y contribuir con ello al reconocimiento social de dichas instituciones.

El equipo de investigación de campo en el Estado de Guanajuato, está conformado por cuatro docentes, todos con estudios de posgrado, adscritos a la Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato. Se consideró que el hecho de participar en el proyecto internacional de Directores exitosos de educación secundaria, representaba una oportunidad formativa y académica para conocer y aplicar la metodología, sistematizando la información generada a partir del trabajo de campo realizado en tres escuelas secundarias públicas del municipio de Guanajuato.

Para ayudar en la transcripción de las entrevistas, el protocolo de la investigación contempla la contratación de estudiantes de posgrado, como auxiliares de investigación, sin embargo el equipo Guanajuato consideró pertinente incluir a tres estudiantes de licenciatura con el fin de contribuir a su formación y al desarrollo de competencias investigativas básicas, dicha solicitud fue aceptada, lo que es un caso único en las 9 escuelas normales que participan en el estudio.

## Metodología general

La metodología es cualitativa, basada en entrevistas individuales a 3 directores(as), 4 padres de familia, 3 maestros y 9 alumnos (focus group) por cada una de las tres escuelas secundarias seleccionadas, y un cuestionario para cada director(a) para complementar la documentación de los casos.

### 1. El plan de trabajo se está realizando de acuerdo a los siguientes pasos:

1	Formación de la red de investigadores	Reunión de integración y capacitación	Fotos, video y acta de asistencia firmada	Octubre 2010
2	Selección de las es-	Cartas de aceptación por parte de los	Documento firmado	Octubre- Diciem-

	cuelas	directores Agenda de reuniones con el director, los profesores, padres de familia y alumnos		bre 2010
3	Trabajo de campo en cada escuela	Entrevistas individuales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres al director</li> <li>• Una a 3 profesores</li> <li>• Una a tres a cinco padres y madres de familia</li> <li>• Entrevistas grupales:</li> <li>• Alumnos (2 a 3 grupos de 5 a 8)</li> <li>• Cuestionario al director</li> <li>• Observación de documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grabaciones digitales</li> <li>• Grabaciones digitales y videos</li> <li>• Documento firmado por el director</li> <li>• Fotos, videos, copia de documentos</li> </ul>	Marzo 2011
4	Procesamiento de datos	Transcripción de entrevistas y cuestionarios	Documentos en word	Marzo-abril 2011
5	Análisis de datos	Identificación de categorías y mejores prácticas	Documentos en word	Junio-Julio 2011
6	Documentación de casos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del contexto</li> <li>• Perfil del(la) director(a)</li> <li>• Mejores prácticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos en Word</li> <li>• Diagrama del perfil del director</li> </ul>	Junio-Julio 2011

## Reporte de avances de las reuniones en la escuela

Se finalizaron las tres entrevistas con el (las) director(as), las entrevistas a los padres de familia, a los maestros y a los alumnos en grupo focal, así como la aplicación y recuperación del cuestionario. Con esto culminó la etapa de recolección de información. Es importante mencionar que las entrevistas al director y directoras, han tenido una duración de una hora a hora y media. En el caso de los profesores y a los padres de familia, han fluctuado entre una hora a hora y media de duración; y los grupos de enfoque con los alumnos cuarenta minutos aproximadamente.

Los lineamientos para el análisis de contenido serán revisados sistemáticamente por el equipo de investigadores utilizando un marco de referencia común. El análisis de la evidencia de campo está estrechamente relacionado con la recolección de datos en la escuela como procesos integrados (Glaser & Strauss, 1967). Puesto que quienes recolectan y analizan los datos se informaran recíprocamente, ya que son actividades reflexivas tanto individuales como del equipo y se atienden como un todo.

Este proceso de reflexión incluye reuniones periódicas del equipo, donde los avances serán revisados y las ideas y opiniones debatidas serán consignadas en notas analíticas, basadas en las reflexiones del grupo de investigación. Estos documentos de reflexión y retroalimentación fomentan el trabajo de análisis y el situarse en los campos concretos de datos y su conceptualización. Ello provee un registro confiable, o lo que se conoce como juicio de auditoría (Lincoln & Guba, 1985), que permite un proceso de reflexión y análisis flexible, ordenado y sistemático.

El proceso de análisis de cruce de datos inductivo (Miles & Huberman, 1994) se aplica al sistema de organización por segmentos, que conformarán una matriz bidimensional con cuestiones y temas relacionados con la dirección de cada escuela por un lado, y las diferentes fuentes de evidencia (profesores, padres de familia y alumnos) por el otro. La organización de las categorías se considera como tentativa y provisional y es posible que se modifiquen posteriormente en la búsqueda de un sistema más completo. Teniendo organizados los datos, se comparan las diferentes fuentes de evidencia en cuanto a las revelaciones y perspectivas sobre sus escuelas y lo que cada actor aporta sobre los aspectos de liderazgo que se presentan en su contexto desde la riqueza de su enfoque particular.

Finalmente, tras el proceso de análisis inductivo de los hallazgos y su revisión unitaria se realizará una síntesis de la evidencia empírica con los constructos teóricos del liderazgo. El objetivo final es ofrecer una crítica de las teorías existentes de liderazgo efectivo en las escuelas a la luz de los hallazgos empíricos del proyecto y sugerir algunas hipótesis provisionales, nuevos conceptos y algunas reflexiones tentativas sobre “teoría fundamentada” (Strauss & Corbin, 2002).

El papel de equipo investigador será “refinar esos conceptos, identificar sus propiedades, explorar sus interrelaciones e integrarlos en una teoría coherente, demostrando que son plausibles” (Soneira en Vailachis, 2007:155).

**Tabla 1. Características, cualidades y estrategias de administración y liderazgo exitoso**

	Principales cuestiones o temas	Evidencia de soporte	Citas
1. Los principales retos de la escuela (identificados desde la llegada del director)			
2. Estrategias que se utilizaron con éxito para en-			

frentar estos desafíos.			
3. Cualidades percibidas y contribuciones del director y del equipo administrativo (perspectiva multi-actor).			
4. Integración de alumnos procedentes de diferentes entornos sociales y culturales y la elevación de los niveles de logro (perspectiva multi-actor).			
5. Persistencia de problemas y nuevos desafíos: liderazgo propuesto y estrategias de administración			

Las tablas analíticas consignan las entrevistas de Profesores y administrativos, padres y alumnos. Se utilizarán los formularios/matrices, para relacionar las preguntas de la entrevista a los capítulos y tópicos/temas o cuestiones detectados. Ello permitirá comparar los hallazgos para cada tópico con las opciones y percepciones del director, y registrar las citas y la evidencia de soporte en la forma/matriz.

**Tabla 2. Características, cualidades y estrategias de administración y liderazgo exitoso**

Tópicos	Profesores		
	Resumen: principales cuestiones o temas	Evidencia de soporte	Citas
1. Los principales retos de la escuela (identificados desde la llegada del director)	Semejanzas Diferencias		
2. Estrategias que se utilizaron con éxito para enfrentar estos desafíos.	Semejanzas Diferencias		
3. Cualidades percibidas y contribuciones del director y del equipo administrativo (perspectiva multi-actor).	Semejanzas Diferencias		

4. Integración de alumnos procedentes de diferentes entornos sociales y culturales y la elevación de los niveles de logro (perspectiva multi-actor).	Semejanzas  Diferencias		
5. Persistencia de problemas y nuevos desafíos: liderazgo propuesto y estrategias de administración	Semejanzas  Diferencias		

**Tabla 3. Características, cualidades y estrategias de administración y liderazgo exitoso**

Tópicos	Padres		
	Resumen: principales cuestiones o temas	Evidencia de soporte	Citas
1. Los principales retos de la escuela (identificados desde la llegada del director)	Semejanzas  Diferencias		
2. Estrategias que se utilizaron con éxito para enfrentar estos desafíos.	Semejanzas  Diferencias		
3. Cualidades percibidas y contribuciones del director y del equipo administrativo (perspectiva multi-actor).	Semejanzas  Diferencias		
4. Integración de alumnos procedentes de diferentes entornos sociales y culturales y la elevación de los niveles de logro (perspectiva multi-actor).	Semejanzas  Diferencias		
5. Persistencia de problemas y nuevos desafíos: liderazgo propuesto y estrategias de administración	Semejanzas  Diferencias		

**Tabla 4. Características, cualidades y estrategias de administración y liderazgo exitoso**

Tópicos	Alumnos		
	Resumen: principales cuestiones o temas	Evidencia de soporte	Citas
1. Los principales retos de la escuela (identificados desde la llegada del director)	Semejanzas Diferencias		
2. Estrategias que se utilizaron con éxito para enfrentar estos desafíos.	Semejanzas Diferencias		
3. Cualidades percibidas y contribuciones del director y del equipo administrativo (perspectiva multi-actor).	Semejanzas Diferencias		
4. Integración de alumnos procedentes de diferentes entornos sociales y culturales y la elevación de los niveles de logro (perspectiva multi-actor).	Semejanzas Diferencias		
5. Persistencia de problemas y nuevos desafíos: liderazgo propuesto y estrategias de administración	Semejanzas Diferencias		

### Hallazgos parciales de la investigación

Uno de los aspectos recurrentes en los tres directores entrevistados; refiere a la presencia en el imaginario personal, de una marcada influencia - quizás a manera de impronta - de algún personaje proveniente del ámbito familiar o de la docencia, pero con atributos significativos para los entrevistados. Personas con un alto sentido social; manifestado tanto en el compromiso y la preocupación constante por cumplir con las responsabilidades familiares o profesionales, como por el deseo de superación para lograr mejores niveles de vida y posibilidades de crecimiento profesional. Este conjunto de imágenes y representaciones se interponen entre los directivos y los sujetos, “influyendo y matizando sus relaciones interpersonales y sociales” (Kaës, 1989:23).

Destaca además el hecho de que los entrevistados coinciden en referir que esa influencia no sólo se limitó a cuestiones económicas o laborales, sino que llevaba implícita una fina-



lidad de mayor alcance; el hecho de contribuir de alguna manera y del mejor modo posible, a dejar una huella indeleble en el entorno social local, a fin de sentirse realizados y de trascender de la mera esfera personal, a la esfera colectiva del entramado social. Es decir, parece existir una motivación de carácter teleológico, ubicada más allá de la vocación o de la fe, que se presenta fuertemente anclada en una cosmovisión humanista, caracterizada por una perspectiva centrada en el hombre, como eje de los intereses y las preocupaciones formativas. Un hombre que demanda acompañamiento para indagar investigar, conocer y crear, que pregunta y reflexiona, no sólo sobre el sentido de las cosas y fenómenos sociales sino de manera particular, sobre el sentido de la vida misma.

El dato se torna clave, toda vez que es a partir de los imaginario y lo simbólico como se construye la cultura institucional, entendida como “aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a la institución y a las prácticas de sus miembros, (...) orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella” (Frigeiro & Poggi, 1992:35).

En cuanto a los alumnos y padres de familia las sugerencias y preocupaciones manifiestas son similares, quizá debido a la comunicación permanente entre estos sujetos, y que se centran en la solicitud de una mayor comprensión, diálogo y entendimiento por parte de todos los docentes, directivos y personal administrativo de la escuela secundaria.

Si bien, tanto los alumnos como los padres reconocen y valoran el desempeño de muchos maestros, coinciden en señalar que desearían una mejor relación con los docentes, permeada con mensajes orientados a señalar las maneras de abordar los contenidos y las actividades áulicas, los más alejado posible del escarnio y la exhibición pública, que tanta mella hacen en la autoestima de los adolescentes. Los alumnos mencionan que no necesitan que se les diga repetidamente en qué están mal, sino que les señalen cómo y de qué manera pueden superar sus fallas y carencias.

Obviamente dicha acción no se puede darse aislada, pues este segmento de entrevistados señalan el dato de que hay un elemento previo, indispensable para que suceda el efecto de comunicación deseado, el cual se identifica como la diversificación en el planteamiento didáctico de las sesiones de trabajo:

*“Queremos que los maestros nos tomen en cuenta (...) clases chidas, que no nos aburran ni nos duerman, los maestros saben, pero a veces no saben cómo enseñarlo (...) que no nos humillen delante del grupo” (entrevista alumnos, escuela 3).*

Los estudiantes solicitan sesiones de trabajo más agradables, con una organización que demande un mayor activismo en el aula, lo que implica una planeación didáctica acorde con dicha necesidad. Un señalamiento que llama nuestra atención, deriva de la sugerencia de tres de los estudiantes caracterizados como inquietos y problemáticos, en el sentido de incluir a dos docentes en el aula, citan que:

*“Yo siento que un maestro no controla a todo el grupo y qué pues pusieran dos maestras de cada materia (...) una no se lleva bien con el grupo, pero la otra nos pone diferentes actividades, no nos estresa.”* (Entrevista alumnos, escuela 3).

En este comentario se valora el desempeño de una de los estudiantes de la Escuela Normal Oficial de Guanajuato, quien durante su período de trabajo docente en la asignatura de Formación Cívica y Ética se distingue por implementar actividades diferentes, o al menos de un mayor dinamismo que las realizadas por la maestra titular del grupo. Por sí mismo, el dato es interesante: considerar la posibilidad de la incorporación de un docente adjunto al maestro titular, sobretodo en grupos numerosos.

Por su parte, los maestros mencionan que se sienten rebasados por la tecnología, reconocen que los estudiantes conocen y utilizan varios recursos tecnológicos, en particular ante el hecho de que muchos de sus alumnos provienen de escuelas primarias equipadas con Enciclomedia, en las cuales los alumnos se habituaron a realizar y a presentar digitalmente varias tareas. Pero dichos equipos no existen en las secundarias estudiadas, siendo insuficiente la cantidad de videoproyectores y pantallas con los que se cuenta, lo que a su vez origina críticas y señalamientos hacia la instrumentación didáctica de los profesores por parte de los alumnos.

El valor de la investigación es innegable, pues nos conduce a conocer la cultura propia de cada escuela secundaria; partiendo del cuestionamiento a los profesores, alumnos y padres de familia, en el sentido de reconocer el papel del director en la gestión escolar, develando los aspectos que estimulan o frenan el progreso y logro de la calidad educativa. Pues ello implica de manera obligada, brindar a los actores educativos la oportunidad de examinar y discutir sus procesos y valores.

## Referencias

- Kaës, R. (1998). La institución y las instituciones. Estudios psicoanalíticos. Buenos Aires: Paidós.
- Frigerio G, Poggi M. Tiramonti S. (1992). Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Buenos Aires: Troquel.
- Glaser B., y Strauss A. (1967). The discovery of Grounded Theory. Strategic for qualitative research. New York: Aldine Publishing Company.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002) Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.
- Lincoln, Y. S., Guba, E. (1984). Naturalistic inquiry. California: Sage Publications.
- Miles, M.B. Y Huberman, A. (1994). Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Valerio G. (2010). Origen del Proyecto ISSPP México. Consultado en Abril, 6, 2010, <http://gabrielvalerio.com/isspp/node/15>
- Vasilachis de G. coord. (2007) Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona, España: Gedisa.