

LOS SIGNIFICADOS DE SER DIRECTOR¹ EN LA ESCUELA SECUNDARIA

INÉS LOZANO ANDRADE

Escuela Normal Superior de México

ELI ORLANDO LOZANO GONZÁLEZ

Universidad Nacional Autónoma de México

RESUMEN: Los estudios sobre escuelas efectivas en contextos desfavorables demuestran que la gestión escolar y en particular el papel del líder o directivo, son fundamentales para crear entornos de aprendizaje adecuados que favorezcan este propósito. La escuela secundaria en México, ha sido recientemente cuestionada por sus bajos resultados y sus entornos de trabajo no adecuados, en ello, el directivo cumple una función esencial. Pero entonces, ¿quién es el directivo y como accede a ese puesto?, ¿Cómo significa su labor? Estas preguntas son resueltas a través de un estudio cualitativo realizado a 32 directivos informantes de este nivel educativo. Los

resultados dan cuenta de dos vías de acceso (el escalafón y la recomendación) y los medios para lograr llegar a uno de ellos; también revelan lo que les genera bienestar (el salario, el poder, el reconocimiento social y de la labor bien hecha entre otras cuestiones) y malestar por la labor realizada (el burocratismo, la intensificación, las antipatías, la impotencia y ansiedad que generan las limitaciones del puesto, entre otros aspectos). Estas categorías son trabajadas de manera más extensa a lo largo del documento.

PALABRAS CLAVE: Escuela Secundaria, Directivo Escolar, Significados.

1. El objeto de estudio

Es un hecho conocido en nuestro sub continente que la desigualdad social se relaciona con la desigualdad educativa. También se ha dicho que en Latinoamérica se requieren 12 grados de escolaridad para tener posibilidades de salir de la pobreza extrema (Reimers, 1999) y que para esto se requiere equidad.

Pero estudios realizados a nivel internacional señalan que mientras que en Europa la familia es más importante para explicar el éxito o fracaso, en Latino América, es la escuela, y lo que en ella se promueve (Brunner, 2005) Estas son las llamadas escuelas efectivas.

De acuerdo a (Murillo, 2003: 54. en: Unicef, 2004), estas escuelas, se caracterizan por tres principios, a saber: la equidad o la posibilidad de atender de manera distinta a los diferentes; el valor agregado, la escuela es eficaz si los resultados que obtiene con sus estudiantes son mayores que los de escuelas con características similares y; el desarrollo integral del alumno que implica, que los alumnos no solamente aprenden lenguaje y matemáticas, sino otra serie de elementos como valores, bienestar, satisfacción, desarrollo de la personalidad, etc. (Unicef, 2004: 20)

Estas investigaciones hacen referencia a una serie de elementos que contribuyen a conformar el ámbito de la gestión escolar, como el clima organizacional, las formas de liderazgo y conducción institucionales, el aprovechamiento de los recursos humanos y tiempo, la planificación de tareas y distribución del trabajo y otros. (Alvariño, 2000; Brunner, 2005; Unicef, 2004; Unesco, 2002)

Se puede decir en suma, que el liderazgo que ejerza el directivo se convierte en uno de los elementos básicos para que la escuela se convierta en un espacio donde se promuevan los aprendizajes y la equidad.

Considerando que la escuela secundaria se ha convertido en un nivel con acentuadas problemáticas, en donde se condensan una serie de situaciones que promueven la inequidad educativa, es como se hace necesario realizar estudios en donde todos los posibles factores y actores sean indagados de manera profunda.

Información reciente ubican a la escuela secundaria mexicana como un nivel con problemáticas acentuadas en cuanto al logro de los aprendizajes que son requeridas formalmente para ser considerada una institución exitosa. Aún más: la eficiencia terminal en este país la ubica como una institución que fomenta la inequidad y la exclusión. En esto, los actores educativos contribuyen de distintas formas (Lozano, 2010). Entre ellos, habría que destacar el papel del directivo escolar como gestor en la creación de ambientes y climas organizacionales.

A partir de todo lo anterior es como nos preguntamos ¿cómo significa el directivo de secundaria su labor? Con esas preguntas pretendemos dar algunas respuestas en torno a este personaje poco conocido en el ámbito educativo mexicano y con ello describir y comprender los significados que tiene hacia su labor.

2. Metodología

La metodología empleada tomando en cuenta el objeto de estudio es la cualitativa, pues se trata de rescatar los sentidos y significados del humano en su actuar social, es decir, conocer y rescatar la subjetividad inherente al ser humano. Aquí la premisa principal es que al humano no se le puede explicar solamente, que de hecho el humano actúa con base en intenciones, teleológica y no causalmente, lo cual se traduce en sentidos que le dan dirección a sus actos y pensamientos, es decir, pensando en el futuro que le preocupa, que lo mantiene tenso. En los estudios cualitativo interpretativos, se trata de dar cuenta de esta subjetividad que permea en cada actor social y que comparten con los de su misma especie en contextos similares; para poder comprenderlos, hay que entonces, contextualizarlos, es decir dar cuenta de las condiciones en que se vive.

Ahora bien, partiendo de estas premisas epistemológicas en las que la ciencia tradicional pierde su significado, se diseñaron las estrategias de investigación para acercarnos al desentrañamiento de las urdimbres de significados que los directivos de secundaria tienen con respecto a su labor. Para ello, se consideraron dos categorías teóricas iniciales la de trayectoria profesional, entendiendo a esta como el conjunto de experiencias de vida, actividades laborales y estudios formales que se involucran en la formación de un profesional (asumiendo aquí, más allá del debate si el directivo de secundaria es o no un profesional de la educación) y la de significados hacia la práctica directiva. Una vez que se analizó la información de las entrevistas, fueron dando paso a categorías sociales que se encontraron.

Como técnicas se emplearon predominantemente la entrevista semiestructurada para conocer los significados de los informantes. La selección de la población se basó en criterios de inclusión de lo cual, se obtuvieron 32 informantes. Una vez que se realizaron las entrevistas, se procedió a su análisis e interpretación, para lo cual se emplearon técnicas cualitativas de análisis de la información. La forma de validar la información y la interpretación realizada, se fundamenta en la triangulación de informantes.

3. Analisis e interpretacion de resultados

3.1 Las vías de acceso al puesto directivo

En esta sección lo que se intenta es realizar una descripción acerca de los mecanismos que existen para lograr llegar a ser subdirector o director de una escuela secundaria. De esto se han obtenido dos categorías.

3.1.1 El escalafón como vía legítima

Según Guerrero (1992) el educativo es un ámbito laboral en el que la única movilidad existente es horizontal; por ello el escalafón es la vía burocrática (y meritocrática) para lograr un puesto distinto al de docente, con mayor paga y poder. Los puestos por los que se aspira en lo general son la subdirección, la dirección, jefaturas de enseñanza o supervisión escolar, aunque, por la misma esencia burocrática del proceso, se va ascendiendo solo uno a la vez.

En el escalafón se califican diversos aspectos, así, el aspirante a un puesto debe obtener un puntaje mínimo para poder solicitar su ascenso. Lo anterior promueve que muchos docentes busquen afanosamente realizar las acciones que les generen puntos. La más socorrida de estas vías es realizar cursos con valor escalafonario:

“...Yo quería ser directora. Inmediatamente indagué acerca del escalafón y todo lo que debía hacer para ascender rápidamente... continué haciendo cursos...”

No sólo los cursos son una vía, sino también los títulos obtenidos y en particular, de acuerdo a los informantes, los estudios en la Normal Superior y los de posgrado son fundamentales para el ascenso. En suma, la meritocracia y el credencialismo conforman la vía más legal y legítima de ascenso a puestos directivos en este sistema. Lo anterior obliga a los docentes, (ya después directivos) a saber cumplir con los requisitos.

3.1.2 La recomendación-comisión-nombramiento.

Según los informantes, además del escalafón existe la posibilidad de que, un superior se fije en su trabajo y los comisione para ocupar uno de estos puestos.

“Gracias al apoyo de un inspector de zona a quien apoyé en su inspección y del cual me gané su confianza y amistad”.

“Por invitación de un directivo a trabajar con él como subdirectora...”

Es un hecho que una buena cantidad de los directivos, sobre todo en el nivel de la subdirección llegan a el por medio de este recurso.

3.2 Lo que significa el puesto directivo

Hay que decir con Hargreaves (1996) que el estudio de las emociones del profesorado y en general de todos los actores del ámbito escolar, es una necesidad, ya que estas son

las que finalmente hacen posible la relación humana, de la que estamos saturados en la escuela. Es por eso que en esta categoría, hemos enfatizado en dos grandes temas que han desarrollado nuestros informantes. De una parte, lo que ellos afirman que disfrutaban del puesto y de la otra lo que sufren.

3.2.1 Emociones negativas generadas por el puesto directivo

Se entiende por emociones negativas aquellas que no le son agradables al directivo y le generan un desgaste personal e insatisfacción; de la información recabada encontramos tres razones importantes que generan esta sensación.

- **Poder vs poder. Director vs subdirector**

La mayor parte de los sub directores coinciden en que existen serios problemas de comunicación eficaz con su superior jerárquico. Sea esto porque llegaron a esa escuela sin haber sido recomendados por el director nativo (esto quiere decir que han sido docentes y/o autoridad desde hace mucho tiempo) o viceversa. La mala comunicación entre esta pareja desgasta las relaciones escolares y el clima organizacional que a decir de los investigadores de la gestión escolar, es fundamental para entender la efectividad de las escuelas.

“... el nuevo director es complicado y no ha habido empatía...”

“...llegó el director (ya había sido subdirector aquí mismo) y todo cambió. Es la única persona con la que no he tenido empatía, me nulificó completamente y no me permite hacer ni tomar una decisión.”

Podemos apreciar una pugna por el poder entre estos dos actores. El subdirector que se siente acosado, ordenado, manipulado, ignorado en sus decisiones e invadido en lo que era su espacio de poder; y el director, invasor, nuevo en el ámbito escolar, que no se deja imponer nada por nadie, porque él es la autoridad suprema.

- **Ansiedad por burocratismo**

Un problema más cercano al director que a su subalterno y que le hace sentir un malestar profundo, puede catalogarse como ansiedad, es el de las constantes exigencias burocráticas por parte de sus superiores o de las dependencias de gobierno que emiten disposi-

ciones a cubrir obligatoriamente: nuevos programas, nuevos informes, nuevos reglamentos. Por ejemplo un directivo dice:

“... es molesto... el que a los directores nos asignen la elaboración de las Actas administrativas, de abandono de empleo y de hechos, sobre todo porque nos exigen una rigurosidad que ni en las mismas agencias del ministerio público lo realizan de esa manera... porque los Directivos somos docentes, somos especialistas en educación y no somos abogados. Además, la elaboración y gestión de tales documentos requiere de mucho tiempo... la elaboración de estos documentos me causa una fatiga mental y emocional.”

“... también sufro saber que no tengo un horario fijo... me citan por las mañanas con mucha frecuencia...”

Podría afirmarse que el directivo de escuela secundaria también padece de una intensificación de su trabajo, misma que se caracteriza por dar un énfasis excesivo a los aspectos administrativos de la labor, y no a los académicos como los expertos en gestión escolar proponen se realice para promover la existencia de escuelas efectivas.

- **El ambiente anti autoridad**

El directivo, dice Ball (1989) ejerce el liderazgo en un ámbito no exento de conflictos y lo podemos apreciar en este testimonio:

“Ocupé el cargo de subdirectora comisionada en la misma escuela en la que fui docente, por ello la mayoría de los profesores y trabajadores, no me consideran como su superior y en muchas ocasiones no atienden mis peticiones, sólo si el director las hace”.

La resistencia pasiva es un elemento de este desafío a la autoridad por parte de los demás actores escolares, esta se caracteriza por la existencia de rutinas que se reproducen para garantizar la acomodación, nada se cuestiona porque es más cómodo y más seguro (Santos, 1998):

“Me molestan los vicios, como profesores que no trabajan o que traten mal a los alumnos...”

“La testarudez, flojera, simulación y falta de compromiso de algunos profesores”

En suma, un directivo menciona que existen un sinnúmero de problemas a los que se tienen que enfrentar en su puesto, no dan prioridad a ninguno y por lo tanto todos resultan ser igualmente relevantes:

“La soledad del puesto, el poco reconocimiento, la falta de recursos humanos en mi plantel. Los casos difíciles de nuestro alumnado, el abandono de sus padres, su situación económica y personal. La falta de vocación y compromiso de muchos de nuestros compañeros”

El directivo vive sumergido en un mar de problemáticas que van desde lo legal, hasta lo que tiene que ver con las relaciones afectivas interpersonales, pasando por supuesto con cuestiones didácticas, y otras más. El ocupar una posición de poder parece ser que lo condena a permanecer aislado de su personal, a ser siempre cuestionado por los diferentes actores educativos, a llevar la responsabilidad de todo lo que ocurre al interior del escuela, de ahí, que una buena cantidad de las disposiciones directivas tiendan a la búsqueda del control y orden escolar. La ansiedad culpabilizadora (Hargreaves, 1996) es la principal emoción que se genera por la impotencia que en ellos se genera para resolver los diferentes problemas a los que se enfrentan.

3.2.2 Lo bueno de ser directivo

Entendemos por emociones positivas todas aquellas acciones que le generan satisfacción al directivo y que le hacen permanecer en el puesto a pesar de que tenga problemas como los vimos en el apartado anterior. A partir de la información recabada, pudimos encontrar tres aspectos fundamentales en este sentido:

- **Dinero y poder**

A pesar de los problemas que implica ocupar estos puestos, los directivos mencionan que todo se compensa cuando *“reciben su chequecito”* que *“es confortante recibirlo”*. El sueldo del director se convierte en un estímulo importante para ejercer su cargo y sobrellevar la dinámica escolar.

Aparte de esto, existe otro factor que tiene tanta o más relevancia que el anterior. Nos referimos al poder, que se significa de distintas maneras: como liderazgo y autoridad ante sus subordinados, como responsabilidad a cubrir ante los diversos actores sociales y sim-

plemente, como la definición de poder nos dice, la capacidad de influencia que se tiene sobre otros. Los informantes señalan al respecto:

“... soy la cabeza de una gran “familia...”.

“Soy líder” porque se tiene el mando y por ende juego un papel de dirigente... con la misión la toma de decisiones...”

“En un primer momento la gloria de ser el que manda, el imponente, el mejor”.

Al respecto, afirma Giroux (1996), que en la escuela el orden es la tarea y la contingencia el enemigo y el director, junto a algunos subalternos se convierte en el guardián del orden (Lozano, 2006) Un directivo afirma:

“Me gusta tener el control, hacer mil cosas diarias, la actividad incansable de una escuela... gestionar mejoras, ser reconocida mi labor”.

En resumen, una de las razones principales por las que el directivo es tal cosa, se debe a que el poder le llama, le subyuga, le atrae, incluso más que el dinero.

- **El gozo del reconocimiento**

Los directivos, encuentran también una gran satisfacción en el reconocimiento que los demás actores realizan a la labor que desempeñan. Se sienten satisfechos:

“Cuando las cosas salen bien a través del trato que recibo de los niños, sus padres, los maestros, las autoridades, los demás directivos y la gente de la Delegación Política...”

“El reconocimiento de los docentes de la buena labor, el agradecimiento de los padres... Y que al terminar la jornada no haya muertos”.

- **La satisfacción del trabajo realizado**

Por otro lado, la mayoría de los informantes también resaltan el hecho de que el simple hecho de estar ocupados en el acto educativo, de contribuir en la mejora de las posibilidades de vida de los alumnos, e incluso de estar simplemente ocupados en labores dignas, como son la educación, son razones suficientes para poder encontrarse satisfechos. Ellos afirman al respecto que:

“Se goza y se disfruta, cuando al final del ciclo escolar se logran llevar a cabo todos los objetivos y metas planteados en el plan de trabajo... realizando un trabajo en equipo”

“La actividad, el mantenerte en continuo movimiento, no hay tiempo de aburrirte, el reto continuo...”

Reflexiones Finales

Podemos apreciar que los directivos de secundaria no lo son necesariamente por vocación adquirida (una voz interior o llamado de sacrificio y entrega) sino, en todo caso, adscrita (obtenida en el gusto por las actividades o beneficios que le trae el puesto) Son en su mayoría personas que buscaron a través de la meritocracia el puesto, sea por la vía del escalafón o por su desempeño como docentes que les acarrió una recomendación-comisión-nombramiento.

Resulta relevante saber que un grave problema que el directivo sufre, es la ausencia de entendimiento entre el director o subdirector y que esto obstaculiza en la formación de las comunidades escolares de aprendizaje, que además se desgasta en lo administrativo y la intensificación al igual que los docentes y que las actitudes anti académicas de sus subordinados son otro elemento que le genera malestar.

Sin embargo el dinero y más aún que eso, el poder que se adquiere con el puesto, le llenan de satisfacción; no sabemos si más que la satisfacción del trabajo realizado y del reconocimiento buscado y entregado, que son los otros dos elementos mencionados como motivantes, pero al hacer énfasis en estos aspectos en la mayoría de los testimonios es como nos ponemos a pensar si la forma en que estos actores llegan al puesto es la más idónea para los fines que se propone lograr la escuela secundaria.

Notas

1. Se entiende aquí con claridad que hay diferencias de género entre varones y mujeres directivos y directivas, pero para evitar incrementar el número de palabras, estamos

usando como modo genérico las palabras de directivo, director, etc.

Fuentes De Consulta

- Alvariño, C. *et al* (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, pp. 15-43.
- Brunner, José Joaquín y Gregory Elacqua (2005) "Factores que inciden en una educación efectiva: evidencia internacional", 2003 Disponible en: http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2005/08/factores_que_in.html
- Guerrero Serón, Antonio (1992). "Perspectivas teóricas sobre la profesión docente" *Revista Complutense de Educación*, Vol. 3 núm. 1 y 2. Editorial Complutense, Madrid, 1992.
- Hargreaves, Andy. (1996). *Profesorado, cultura y posmodernidad*. Madrid, Morata.
- Lozano Andrade, Inés (2010) Sobre (vivir) la escuela secundaria. La voz de los alumnos. México, Díaz de Santos.
- Lozano Andrade, Inés. (2006) Normalistas vs. universitarios o técnicos vs. rudos. La formación y práctica del docente de secundaria desde sus representaciones sociales. México, Plaza y Valdés.
- Reimers Arias, Fernando. (1999) "El estudio de las oportunidades educativas de los pobres en América Latina", *Revista Latinoamericana De Estudios Educativos*, (México), Vol. 29, No. 1, Mes Ene-Mar, Año 1999, Págs. 17-68
- Sandoval, Etelvina. (2000). *Las tramas de la escuela secundaria*. México. UPN-Plaza y Valdés.
- Unesco (2002) estudio cualitativo de escuelas con resultados de destacables en siete países latinoamericanos, Chile, Unesco.
- Unicef (2004) ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. Chile, Unicef