

## INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTORES EXITOSOS DE SECUNDARIA: ESTUDIO DE CASOS EN HERMOSILLO, SONORA

GUADALUPE C. MURILLO NAVARRETE / MARICELA SÁNCHEZ VÁZQUEZ / NORMA G. PESQUEIRA BUSTAMANTE  
Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 261, Hermosillo / Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa

**RESUMEN:** Esta investigación forma parte del Proyecto Internacional del Director de Secundaria Exitoso (ISSPP por sus siglas en inglés), se centra en el análisis del liderazgo de los directivos y la forma en que marcan la diferencia en el éxito de la escuela. En este proyecto internacional se pretende entender si lo que hace exitosa a una escuela en un país o región puede ayudar a hacer exitosa a otra en una región diferente. En Sonora, se llevaron a cabo dos estudios de casos en Educación Básica: 1) la directora de la Escuela Secundaria Técnica Estatal No. 12 y, 2) la subdirectora de la Secundaria Técnica Federal No. 72 de la ciudad de Hermosillo, Sonora. El trabajo de campo consistió en tres visitas al plantel para llevar a cabo las entrevistas al director, posteriormente se aplicó una entrevista a tres maestros, tres padres de familia y a tres alumnos, a quienes también se les realizó una

entrevista focal. Para analizar la información se utilizó una matriz de identificación de rasgos. Se encontraron algunas acciones que definían las características y práctica profesional del director. Se identificaron categorías en relación a las competencias personales, profesionales, estratégicas, administrativas y operativas de las directoras. Uno de los hallazgos importantes es la cohesión y compromiso que las directoras logran promover entre todo el colectivo escolar, la atención y orientación que brindan a quien lo requiera y la comunicación centrada en la habilidad de escucha y el liderazgo compartido, cuestiones en las que todos los entrevistados coincidieron.

**PALABRAS CLAVE:** Educación básica, liderazgo, práctica profesional, éxito escolar.

### Introducción

En la actualidad existen abundantes trabajos sobre la calidad en las escuelas y sobre las políticas que desarrollan los países para mejorar su sistema educativo; pero poco se ha realizado sobre la figura del director y su forma de impactar en esa calidad de los centros de trabajo donde ejercen su liderazgo (Flores y Flores 2010). En el presente trabajo se documentaron dos casos considerados exitosos: la directora de la Escuela Secundaria

Técnica Estatal no. 12 y la subdirectora de la Secundaria Técnica no. 72; ambos en la ciudad de Hermosillo, Sonora.

La investigación realizada parte del “Proyecto Internacional de Directores de Secundaria Exitosos” (ISSPP), el cual inicia en Inglaterra en 2001. El ISSPP tiene como objetivo identificar las características y prácticas que determinan el perfil de un director exitoso a través de estudios de casos en escuelas de diversos países (Day, 2007). Se reconoce que las escuelas exitosas necesitan líderes; sin embargo, la investigación generada hasta la fecha en los distintos países muestra que el éxito de los directores, no solo radica en la administración de los recursos humanos y materiales, sino en fomentar el desarrollo de comunidades de aprendizaje, ya que promueven el soporte mutuo y una ética de servicio colectivo (Talbert & McLaughlin, 1994, 2001). Tal situación se observa en cada uno de los casos documentados en la ciudad de Hermosillo, Sonora, en relación con el perfil y práctica de un director exitoso.

## Antecedentes

El proyecto de investigación surge en la Universidad de Nottingham, en Inglaterra, así como en Australia, Canadá, China, Dinamarca, Inglaterra, Noruega, Suiza y Estados Unidos con el propósito de documentar el trabajo exitoso de directores de escuelas en zonas marginadas. En el 2008 se hace en México una traducción y adaptación de metodología e instrumentos. En el 2009 se documentó en Monterrey, Nuevo León, el caso de la Profra. Irene Villafuerte Elizondo, siendo el primer caso documentado en América Latina. Este caso se estructuró en dos grandes vertientes: a) cualidades personales y competencias profesionales y b) las prácticas que realiza para desarrollar su trabajo. En cuanto a las prácticas se hace una clasificación en acciones estratégicas, administrativas y operativas, las cuales conforman el modelo de análisis a seguir en cada uno de los casos documentados.

Para el año 2010 se integró la Red de Investigadores en México para este proyecto y se propuso documentar 27 casos de escuelas secundarias públicas en nueve estados del país con recursos de SEP/SEB-CONACYT 2009. A nivel nacional se conformaron tres regiones: zona norte (Monterrey, Chihuahua y Hermosillo), en la zona centro (San Luis Guadalajara y Guanajuato), y la zona sur (Xalapa, Tuxtla Gutiérrez y Mérida). En el caso de Hermosillo, la invitación se dirigió a la Universidad Pedagógica

Nacional 261 para participar en este proyecto de directores exitosos en el mes de junio del 2010 vislumbrando tres posibles casos para documentarse en el Estado de Sonora, dos en el casco urbano de la ciudad (de contextos muy diferentes) y uno en la costa de Hermosillo, en el poblado de “El Triunfo”. En el mes de diciembre se incorporó la cuarta escuela, la secundaria General No. 1 “Juan Escutia”. Se seleccionaron tres casos, de los cuales se presentan los resultados de dos de ellos en este trabajo.

A partir de ahí se empiezan a definir algunas concepciones relacionadas con el quehacer de los directivos exitosos, autores como Zorrilla y Pérez (2006) afirman que a partir de los hallazgos del movimiento de investigación denominado eficacia escolar, el cual se gestó a finales de los años 70 del siglo XX en Estados Unidos e Inglaterra, se encontró que el papel del director es clave para explicar el desempeño exitoso de las escuelas. El liderazgo participativo del director aglutina la visión y la misión de la escuela, promueve un clima organizacional adecuado, involucra a los padres y la comunidad en las tareas de la escuela y centra sus esfuerzos en el aprendizaje de los alumnos. Éstas son algunas de las características de las escuelas exitosas y del director que asume una responsabilidad que va más allá del común de los líderes escolares promedio.

Por lo tanto una respuesta al análisis y reflexión de la transformación de la gestión educativa para generar el cambio en la función de los directores, es a través del estudio de casos a directores considerados efectivos, a partir del acopio de aquellas estrategias que han caracterizado a la escuela exitosa durante el período de su administración. En cada sitio de investigación, está la pregunta: "¿Cuáles son las características y las prácticas de los directivos exitosos y qué las influyen?" Por otro lado, "¿Cuáles características y prácticas son similares y cuáles difieren?" (Day, 2007, p. 51). El propósito es generar conocimiento sobre el efecto del liderazgo escolar en contextos específicos, a nivel nacional e internacional, a través de recopilar datos desde diversas perspectivas entre ellas las de directores, padres, alumnos, personal de apoyo y docentes, con el fin de identificar sus cualidades personales y competencias profesionales que los hacen eficientes en la administración de las escuelas, así como sus prácticas efectivas para contextos específicos.

## Método de investigación

El paradigma de investigación en el que se sustenta es el método cualitativo desde una faceta centrada en la multisitio y el estudio de caso, porque permite explorar a detalle los factores que dentro del perfil y prácticas realiza un directivo y que influyen en el desempeño de los alumnos y de la forma de trabajo de una comunidad escolar.

Cabe aclarar que el estudio de caso es una estrategia de investigación que se utiliza para organizar datos sociales, estudia la relación que hay entre los hechos o fenómenos y el ámbito en que se hace presente esta realidad, dicho método está determinado desde el proyecto ISSPP, ya que constituye una forma de presentar los datos de manera cualitativa, sin perder la esencia de cada entrevistado. Se realiza una conjunción entre las coincidencias de las fuentes y se permite el empleo de otras técnicas mixtas para el manejo de la información. El cuestionario aplicado al directivo se analiza a profundidad así como las entrevistas a padres, a maestros y a alumnos. Un estudio de caso (Stake, 2007) se espera que abarque la complejidad de un caso particular. Se estudia un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo y se busca el detalle de la interacción con sus contextos (ver figura 1).

## Selección de las escuelas

Para seleccionar el caso se utilizó como estrategia el muestreo intencionado, que consiste en la identificación de un caso destacado, en esta etapa se buscaron instituciones cuyo éxito sea reconocido con base a sus logros y cuyo director tuviese el perfil de un líder exitoso. Se revisaron los resultados de la prueba ENLACE, años de experiencia y otros datos relativos a logros escolares a partir de la participación de las directoras estudiadas como líderes de la escuela.

Se realizaron consultas a las autoridades de la Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora para constatar la información y seleccionar a los directores exitosos, resultando para el propósito de la investigación el caso de la Escuela Secundaria Técnica Estatal No. 12, dirigida por la Mtra. María Lilia Ceballos Corral y la Escuela Secundaria Técnica No. 72 dirigida por la Mtra. Alicia Lorena Rodríguez Márquez.

## Selección de las técnicas e instrumentos

Los instrumentos utilizados en este estudio son los diseñados por el ISSPP compuesto por entrevistas semiestructuradas para el estudio del liderazgo del director exitoso, las cuales se basan en una serie de preguntas abiertas, los encuestados se expresan libremente acerca de lo que perciben como importante; además, tiene la ventaja de asegurar los temas cruciales para la investigación (Hernández et al., 2010). Las preguntas y la secuencia están diseñadas para proporcionar análisis y reflexiones para el entrevistador y los distintos entrevistados a través del caso de estudio de las escuelas. Para llevarlas a cabo se utilizaron protocolos pre-establecidos de entrevista.

Las principales técnicas e instrumentos que se emplearon para recopilar la información fueron los siguientes: un cuestionario buscador de datos, entrevistas individuales y entrevistas grupales. Los participantes fueron la directora de la escuela, tres docentes con diferente antigüedad de servicio en la institución, tres alumnos (uno de cada grado de secundaria) y tres padres de familia cuyos hijos cursaban distintos grados en la secundaria en donde se realizó la investigación. Todos ellos fueron entrevistados al inicio del ciclo escolar 2010-2011.

## Hallazgos encontrados

Las acciones que la Directora y Subdirectora realizan en sus centros de trabajo permitieron la categorización de cada una de ellas, en relación al perfil, se identificaron las competencias personales a partir de sus cualidades y atributos (figura 2), la llegada puntual a todas sus actividades. Se observaron sus acciones como un ejemplo para los demás (inspirador), su iniciativa, y sentido de pertenencia, si es observadora y analítica a todas las situaciones, su vocación de servicio, su nivel de responsabilidad. En relación al trato con los demás se constató que existe congruencia entre lo que hacen y lo que dicen, además buscan el bien común. Muestran tolerancia a todos y a todo, tienen disponibilidad, son previsoras y su presencia es una imagen para la escuela. Tienen disponibilidad para atender a la comunidad, muestran respeto y trato amable con todos.

En las competencias profesionales se detectó que tienen capacidad de escucha, poder de convocatoria ante los demás, generan confianza en la comunidad escolar, son asertivas al comunicarse, reconocen y respetan a las autoridades superiores, hay buen

manejo de las relaciones interpersonales, promueven la autoestima alta, a través de la seguridad y confianza, el éxito académico, el liderazgo compartido, organización y argumenta sus decisiones. En preparación profesional se consideraron acciones que tienen que ver con la disposición para aprender, con el conocimiento de la metodología de la enseñanza del nivel, y apertura para la promoción de ambientes de aprendizaje.

Sus experiencias prácticas se ubicaron estratégicamente en relación a la motivación, cohesión y compromiso. En motivación se encontró que sus acciones tienden a generar expectativas altas, tratan bien al personal administrativo y de intendencia, toman en cuenta las distintas opiniones y reconocen el trabajo de los demás. En cohesión y compromiso se involucran en la resolución de problemas, promueven reuniones de convivencia y la participación de todos, dan importancia a las ideas de otros, hay trabajo colegiado y en equipo, además siempre atienden a los que le solicitan ayuda. Promueven una dirección de puertas abiertas, generan compromisos y responsabilidades en los otros por su actitud y su actuar.

En las características de las prácticas administrativas que llevan a cabo, promueven el uso correcto de los recursos temporales, humanos y materiales. En los recursos temporales fortalecen la organización de equipos y comisiones, la delegación de responsabilidades, el tiempo que invierten y la creación de mecanismos para evaluación de logros. En los recursos humanos se visualizan acciones relacionadas con las formas de involucrar la participación de otras instituciones, la promoción de proyectos para y con la comunidad y el reconocimiento a lo que saben y pueden hacer los alumnos. Finalmente en los recursos materiales se visualizaron aspectos en función a la gestión que realiza en cuanto a los recursos y medios para la enseñanza y las formas de mejorar el mantenimiento del plantel.

En las prácticas de tipo operativo se identificaron dos acciones fundamentales que las directoras llevan a cabo: su presencia y la atención y orientación que brindan en relación al servicio que brindan en este nivel escolar. En cuanto a la presencia, se observan acciones centradas en la motivación para asumir retos, con una presencia activa, sobre todo en los momentos claves, además de que se caracterizan porque conocen a la comunidad y la escuela. En atención y orientación se encontró que las directoras clarifican cómo hacer las cosas, solicitan y promueven logros académicos y la

atención a los alumnos vulnerables; atienden al colectivo escolar (alumnos, padres de familia y docentes) cuando se requiere.

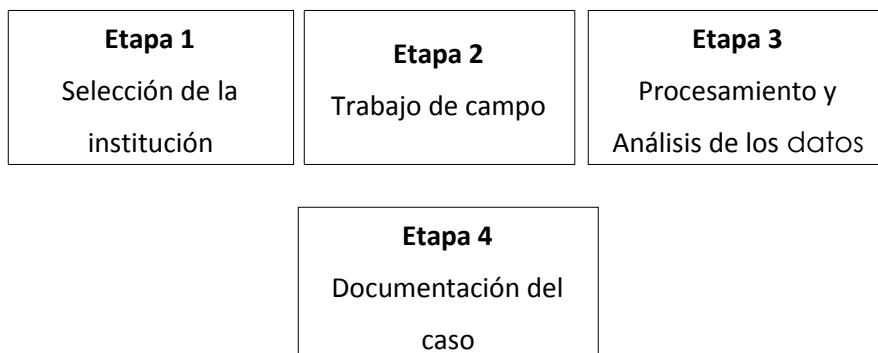
## Conclusiones

De acuerdo al análisis de los dos casos estudiados, se concluye que el éxito del director en la institución, no sólo depende de ser “un buen director” sino que está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y, en especial, a la forma que tiene para dirigir la institución y enfrentar retos, por lo que depende en gran medida del desarrollo del “dominio personal” en relación a su autoaprendizaje y el aprendizaje de la organización. Senge (1998, p. 17) lo plantea como una forma de trabajo con una visión compartida, que implica “un trabajo en equipo, donde la comunicación es la clave para la reflexión de la práctica y el crecimiento de su aprendizaje profesional”.

Otro punto importante que da significado al éxito del director tiene relación con la operación de los recursos administrativos (temporales, humanos y materiales) en la práctica, que las directoras ejercen mediante su liderazgo, tal como lo señala Bennis (2008), “los administradores hacen bien lo que hacen, mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer.” (p. 40). Casares (1996, citado en SEP, 2009, p. 60) dice que los directores deben ser líderes emprendedores hacia el cambio y crecimiento de manera permanente hacia la calidad de sus servicios y administración escolar, es decir, un líder no puede conformarse con asegurar que “todo marche bien”, sino que debe buscar de manera continua fórmulas y estrategias que logren que “todo este mejor”.

Por lo que es importante mencionar que las características personales del director en una escuela pueden tener una gran incidencia en los procesos de cambio entre los maestros en la medida que se identifican con el líder asumen actitudes que los inspiran a tener iniciativa, a generar retos significativos, para el logro de los resultados académicos en cada una de las asignaturas del plan de estudio. Senge (1998, p. 180) señala que “la gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. En el presente estudio las directoras no sólo tienen inspiración, sino que logran inspirar al colectivo para que siga una idea o respalda ideas que surgen de los maestros.

## Tablas y figuras



Proyecto I

Proyecto II

*Figura 1.* Plan de trabajo del proyecto.

*Tabla no.2.* Comparativo de los Métodos de Estudio de Caso.

<b>Técnica</b>	<b>Metodología</b>
Análisis extensivo o “grosso”	Análisis de múltiples tipos de fuentes de datos, tales como: Entrevistas con todas las personas relevantes Observaciones a lo largo del tiempo Observación participante Documentos Archivos Información física
Análisis vía triangulación de Datos	Análisis por medio de: Correspondencia de patrones Construcción de explicaciones Revisión temática
Comparación de consistencia de las situaciones	Análisis por medio de técnicas tales como: Matriz de categorías Exhibiciones gráficas de datos Tabulación de frecuencia de eventos Cronologías / ordenamiento temporal de series.



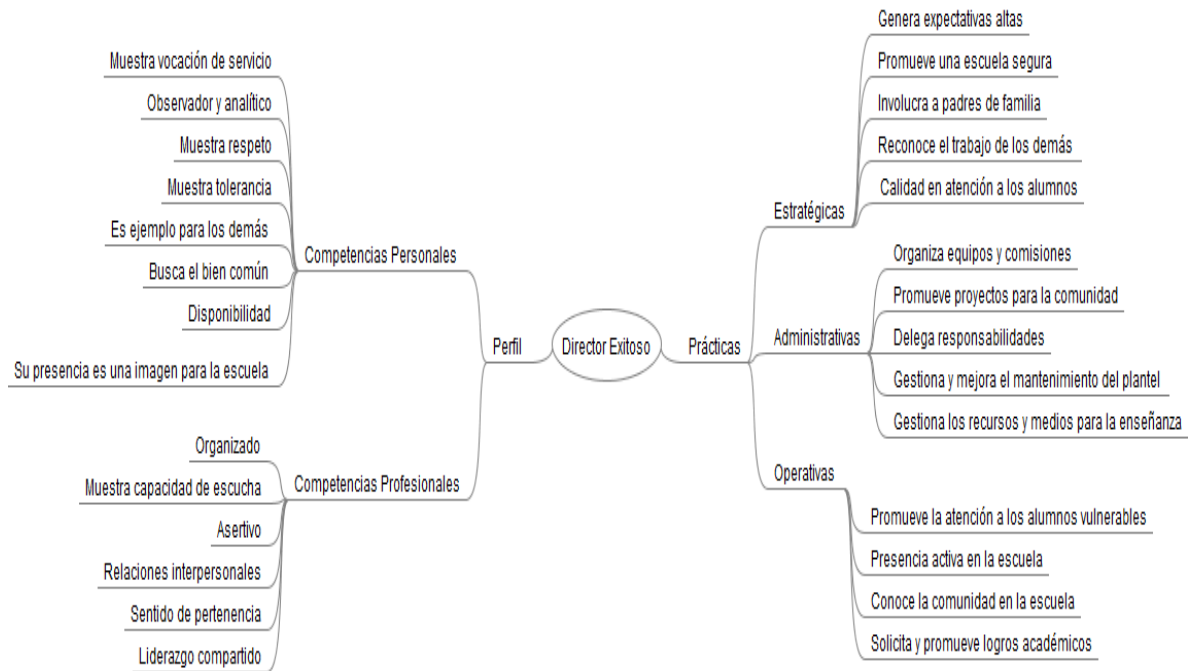


Figura no. 3. Resultado del perfil y prácticas de las directoras exitosas en Hermosillo, Sonora.

## Referencias

- Bennis, W. & Burt, N. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Day, C. (2007). *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, M y Flores, E. (2010). *La escuela como organización del conocimiento*. México: Trillas.
- Flores, E. y Torres, C. (2008). *Proyecto para el fondo SEP-CONACyT del Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (ISSPP)*. Documento de trabajo. Monterrey.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos* (4a. ed.). Madrid: Morata.
- SEP. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México:SEP.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Talbert, J. & McLaughlin. M. (2001). *Professional Communities and the work of high school teaching*. Chicago, EUA: University of Chicago Press. Consultado el día 16 de abril del 2011 en: <http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=L0RGV67q6gMC&oi=fnd&pg=PR5&>
- Zorrilla, M. & Pérez M. (2006). Los Directores Escolares frente al Dilema de las Reformas Educativas en el caso de México. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. (4e). Pp. 113 – 127.