

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR REALIZADA POR LOS DIRECTORES EN EL SUBSISTEMA DE MEDIA SUPERIOR DEL ESTADO DE SONORA.

JESÚS FRANCISCO LABORÍN ÁLVAREZ/ ELIZABETH ARIZMENDI MONTES
 Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C., Centro de Atención Múltiple (CAM, 29)

RESUMEN: Se reconoce que toda organización escolar, requiere de una serie de recursos humanos y económicos, por lo que su éxito o su fracaso dependen en gran medida de la gestión administrativa que los directores realizan. A partir de la base de datos en directores de la evaluación realizada por el Instituto de Evaluación Educativa del Estado de Sonora (IEEES, 2009) a los diferentes planteles y subsistemas de educación media superior en el estado de Sonora, se muestra una caracterización del quehacer directivo. Los resultados muestran que se trata de un grupo en su mayoría de sexo masculino, casado, con una antigüedad entre uno y diez años, con estudios de licenciatura o ingeniería y área cursada en ciencias sociales y humanidades, no labora en otro nivel educativo. Se muestran diferencias

por sexo; así no para antigüedad en el puesto. Al igual, indica que la gestión que obtienen los directivos esta predeterminada por las características de los estudiantes y docentes. Finalmente, existen factores del contexto escolar y de la estructura organizativa del subsistema que influyen significativamente en la trayectoria, logro escolar y práctica docente. Se sugiere incorporar la visión del docente en la evaluación de la gestión y desempeño directivo.

Palabras clave: Gestión escolar, directores, media superior, Sonora.

Introducción

Se reconoce que la organización de un centro educativo requiere definir los distintos elementos que la constituyen, así como las funciones e interrelaciones que se establecen entre ellos (Álvaro y Torregrosa, 1996). Donde, las principales áreas que la conforman son: organización, y gestión; convivencia y participación; didáctica; orientación, complementarias, entre otras. Tales aspectos señalan el énfasis en las cuestiones

organizativas que en las curriculares o en los métodos pedagógicos, que antes habían acaparado la mayor atención en la organización escolar (CONALEP, 2002).

Rueda y Díaz en el año 2000, al referirse al trabajo de gestión citan que existen algunas controversias en relación con el tema de la evaluación directiva y desempeño docente y entre éstas se encuentran: la multidimensionalidad de ambas profesiones, la falta de consenso en las metodologías e instrumentos para el proceso evaluativo, la preocupación por generar los apropiados, y la crítica a los supuestos de lo que se entiende por “buen directivo y/o docente” (en Sánchez y Domínguez, 2008: 626). Con éste propósito, los diversos sistemas evaluativos en el país –y en el estado-, han privilegiado esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y han identificado al factor “desempeño profesional del directivo /maestro” como necesaria y determinante para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar y práctica docente, pues permiten caracterizar su desempeño y, por lo tanto propicia su desarrollo futuro, al mismo tiempo que constituye una vía fundamental para su atención y estimulación.

A partir de las actividades del Instituto de Evaluación Educativa del Estado de Sonora (IEEES) desde el año 2005, se viene realizando el programa “*Evaluación Estatal del Desempeño Escolar en Media Superior (EVEEMS)*” el cual ha señalado algunas de las problemáticas vinculadas a las competencias y aprendizaje de los alumnos, al igual, la práctica docente y de gestión escolar entre otros aspectos. En el mismo sentido, las autoridades educativas en el estado (SEC) y las de nivel federal (SEP), firmaron un programa para el mejoramiento de la calidad del bachillerato (PROMEBA) el cual tiene como propósito fundamental lograr la calidad educativa en el nivel de educación media superior y con ello, el cambio de políticas educativas, así como su implementación y evaluación.

En el programa estatal de educación 2004-2009 (SEC, 2003), menciona la condición de la educación básica en el estado. Ya para el caso específico de la educación media superior, no aparece información precisa respecto a las variables involucradas en el aprovechamiento del alumno y el papel que juega el docente/directivo. En el mismo sentido, un aspecto que sobresale es el asumir que las mismas variables que explican y predicen la eficiencia terminal en educación básica, al igual, lo hacen en el contexto de la educación media superior. Tal condición, resulta claro de un vacío de investigación y de

datos a nivel local. A partir de lo anterior, se tiene que el objetivo del presente trabajo fue caracterizar la gestión escolar realizada por los directores en los diversos sub-sistemas que conforman la educación media superior en el estado de Sonora, México.

Método

Participantes

A partir de la base no. 3 sobre contexto directivo (n=265) en los diferentes subsistemas de educación media superior. Siendo, Colegio de bachilleres (COBACH), Colegio Nacional de Educación Profesional Técnico (CONALEP) y los Bachilleratos Tecnológico, dependientes de la Dirección General de Enseñanza Tecnológica e Industrial (DGETI), que incluye el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (Cbtis), Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Sonora (Cecytes), Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (Cetis) y Centros de Educación Media Superior a Distancia (EMSAD), además de las escuelas particulares incorporadas a instituciones educativas estatales y nacionales.

Instrumento

A partir de los datos del cuestionario de contexto directivo y docente de la evaluación media superior 2006-2007 (ieees, 2009), el cual consta de nueve apartados (ej. datos generales, trabajo directivo, condiciones de trabajo y clima organizacional, conocimiento del modelo competencial, capacitación recibida, gestión y actividades directivas, perspectivas de estudio de postgrado, alumnado y percepción de la evaluación) con un total de 77 reactivos presentados en varios niveles de escala (nominal, ordinal e intervalo).

Procedimiento

Para estar en condiciones de realizar los distintos análisis, inicialmente se efectuaron tareas de trasladar bases del programa Excel al SPSS en su versión 15.0, cambio de etiquetas, codificación, diseño de las estructuras de la base, pegado de bases, captura y sustitución de valores perdidos o *missing value*. Enseguida, se realizó una estadística descriptiva por reactivo para cada dimensión del instrumento (Nunnally y Bernstein, 1995).

Resultados

En cuanto a los resultados de la población total, corresponden a 265 directores y/o directoras de los diferentes planteles de educación media superior en el estado. Donde, 190 fueron de sexo masculino y 75 femenino; por estado civil, la población de directores(as) en su mayoría poseen estatus de casado con una frecuencia 207 casos y un porcentaje de 78.0, mientras que la categoría de otros (viudo/viuda, unión libre) con 8 frecuencias (3.0%); antigüedad en la escuela, se observa que 101 (38.0%) directivos posee más de 10 años en la escuela, mientras que 35 casos (3.0%) tiene menos de una año; antigüedad por años en la docencia, donde 101 casos tienen entre 10 y 20 años, le sigue la categoría de más de 20 años con 87 (33%) directores y con menor frecuencia la de menos de un año con apenas 8 casos; antigüedad como director del plantel, se tiene 146 (55%) de los directivos tienen una antigüedad como director entre uno y diez años, mientras que la categoría de más de 20 años una frecuencia de 18 (7.0%).

En cuanto al último grado de estudio obtenido, se tiene que en su mayoría posee grado de licenciatura o ingeniería con una frecuencia 116 casos, seguido por orden descendente la categoría de pasante de maestría con 58 (21.9%), 42 (15.8%) para maestría; mientras que las categorías con menor número de casos son técnico, candidato a doctor y grado de doctor.

Finalmente, área de los estudios cursados, se tiene una mayor dispersión en cuanto a las opciones de estudio, donde principalmente predomina ciencias sociales y humanidades y educación con 26.0% y 21.9% respectivamente y con menores porcentajes artes, deportes e inglés; en cuanto a trabaja en otro nivel educativo, únicamente 57 (21.1%) directivos contestaron que si laboran en otro nivel educativo.

Descripción de las dimensiones del cuestionario de contexto para directivos

Se puede observar en la tabla 1, valores de media y ds (desviación estándar) por reactivos alcanzados para el apartado 1 del cuestionario para directivos. Donde, la

realización de juntas de planeación resulto con una media de 1.91 y una ds de .76; mientras que el reactivo “reunión para elaboración de proyectos de investigación” obtuvo un valor de media mayor con 3.40. Lo anterior, sugiere que el directivo dentro de su desempeño realiza de manera muy frecuente a frecuente tareas que definen su trabajo como directivo.

Tabla 1. Valores de media y ds por actividades que realiza.

| | | |
|---|-------------|------|
| Reuniones con padres de familia | 2.24 | 0.76 |
| Juntas de planeación con profesores | <u>1.91</u> | 0.71 |
| Juntas con supervisores y autoridades de la SEC o institución | 2.70 | 1.03 |
| Cursos de capacitación para maestros | 2.54 | 0.88 |
| Reunión con alumnos | 2.11 | 0.81 |
| Gestión para la adquisición de nuevo equipo | 2.41 | 0.96 |
| Reunión para elaboración de proyectos de investigación | <u>3.40</u> | 1.01 |
| Actividades culturales, deportivas o sociales con alumnos | 2.08 | 0.82 |
| Promoción de eventos académicos externos entre profesores del plantel | 2.86 | 0.99 |

n=265; mínimo=1 (muy frecuente), máximo= 5 (nada frecuente).

En cuanto a la atención que le da la institución a la organización académica, donde de las siete tareas 3 resultaron con valores de media menor a 2, lo cual sugiere que el directivo evalúa como muy buena la atención relacionada con acceso a los servicios de computo, apoyo al trabajo conjunto del docente y el alumno; sin embargo, en lo relacionado con el equipamiento de laboratorio aulas, disposición de espacios para estudio en la institución y equipamiento de aulas, el directivo juzga de buena a regular dichos aspectos (tabla 2).

Tabla 2. Valores de media y ds por organización académica

| Organización académica | Media | DS |
|---|-------------|------|
| Realización de eventos académicos | 1.90 | 0.70 |
| Apoyo al trabajo conjunto entre profesor y alumnos | 1.76 | 0.61 |
| Atención del personal encargado de servicios de biblioteca. | 2.11 | 0.89 |
| Acceso a los servicios de cómputo. | <u>1.73</u> | 0.78 |
| Equipamiento de las aulas. | 2.18 | 0.77 |
| Equipamiento de laboratorios y talleres. | <u>2.45</u> | 0.96 |
| Disposición de espacios para estudio en la institución. | 2.30 | 0.94 |

n=265; min=1 (muy buena), máx=5 (muy mala).

Por lo valores de media menor a 2, se puede apreciar que la opinión de los directores hacia la relación de diversos aspectos con el aprovechamiento del alumno es muy buena. Aun cuando reconoce que la vinculación de los conocimientos teóricos con la práctica es solo buena (media= 2.02). No obstante, que los valores resultan ser muy adecuados, es importante estimar que un gran porcentaje de los directores es probable que hayan contestado por deseabilidad social para dichos aspectos (tabla 3).

Tabla 3. Valores de media y ds por aprovechamiento del alumno

| Aprovechamiento | Media | DS |
|--|-------------|------|
| Desempeño del personal docente en general. | 1.78 | 0.57 |
| Conocimiento amplio de la materia del personal docente. | 1.58 | 0.57 |
| Atención que brindan los docentes a los alumnos fuera de clase. | 1.98 | 0.70 |
| Pluralidad de enfoques teóricos y metodológicos que se implementan en su institución. | 1.96 | 0.64 |
| Su habilidad para coordinar un equipo de trabajo. | 1.71 | 0.51 |
| Motivación que le brinda la institución al alumno para acceder a nuevos conocimientos. | 1.73 | 0.55 |
| Vinculación de los conocimientos teóricos con la práctica. | <u>2.02</u> | 0.73 |

| | | |
|---|-------------|------|
| Motivación que le brinda el docente al alumno para la participación en clase. | 1.78 | 0.64 |
| Respeto al alumno por parte de la planta docente. | <u>1.50</u> | 0.57 |
| Actualización de la planta docente. | 1.81 | 0.67 |
| Puntualidad de la planta docente | 1.77 | 0.67 |
| Asistencia regular a clase de la planta docente. | 1.70 | 0.67 |

n=265; min=1 (muy buena), máx=5 (muy mala)

En la tabla 4, se muestra el grado de satisfacción personal que tiene la población de directores hacia su relación con los docentes, alumnos y en general las condiciones físicas del plantel. Por el rango en los valores de media que se ubican entre 1 y 2, los directivos están muy satisfechos en aquellos factores que involucran la comunicación con otros docentes, alumnos y padres de familia y desempeño de los profesores en clase. Sin embargo, su nivel de satisfacción cambia de satisfecho a un nivel neutro en aquellos aspectos vinculados con el desempeño de los alumnos del plantel, condiciones de las aulas, condiciones de la biblioteca, condiciones de la infraestructura deportiva del plantel, condiciones del equipo de cómputo, cantidad de equipo de cómputo disponible, cantidad y disponibilidad de recursos financieros para el plantel y finalmente, con salario y prestaciones. Lo anterior, sugiere que la población de directivos posee un nivel moderado de satisfacción personal en aquellos aspectos de gestión escolar y de prestaciones laborales y economía.

Tabla 4. Valores de media y ds por grado de satisfacción directiva

| Aspectos | Media | DS |
|--|-------------|------|
| Comunicación entre profesores del plantel. | 1.74 | 0.75 |
| Comunicación con los profesores del plantel. | <u>1.50</u> | 0.55 |
| Comunicación con los alumnos. | 1.52 | 0.57 |
| Comunicación con los padres de familia. | 1.79 | 0.75 |
| Desempeño de sus maestros en clase. | 1.86 | 0.59 |
| Desempeño de los alumnos del plantel. | 2.17 | 0.68 |
| Condiciones de las aulas | 2.22 | 0.87 |
| Condiciones de la biblioteca. | 2.48 | 1.11 |
| Condiciones de la infraestructura deportiva del plantel. | <u>2.97</u> | 1.17 |

| | | |
|--|------|------|
| Condiciones del equipo de cómputo. | 2.12 | 1.05 |
| Cantidad de equipo de cómputo disponible. | 2.39 | 1.12 |
| Cantidad y disponibilidad de recursos financieros para el plantel. | 2.84 | 1.08 |
| Condiciones laborales en la institución. | 1.87 | 0.70 |
| Apoyo de las autoridades de la institución. | 1.77 | 0.83 |
| Desempeño de los trabajadores no académicos del plantel. | 1.85 | 0.64 |
| Salario y prestaciones. | 2.31 | 0.87 |

n=265; min=1 (muy satisfecho), máx=5 (completamente insatisfecho).

En cuanto a la experiencia del director, se puede observar que juzga como positiva o buena su influencia en el desempeño de los alumnos y planta docente; sin embargo cambia su opinión de buena a regular, cuando se refiere al desempeño de los alumnos inscritos en su plantel y la influencia del contexto.

Tabla 5. Valores de media y ds por actividades vinculas con la gestión

| Aspecto | Media | DS |
|--|-------|-----|
| ¿Considera su trabajo influye en el desempeño de los alumnos de manera? | 1.70 | .50 |
| ¿Cómo evalúa el trabajo de su planta docente con relación al desempeño de los alumnos de su institución? | 1.95 | .61 |
| ¿Cómo evalúa el desempeño académico de los alumnos inscritos en la institución a su cargo? | 2.18 | .60 |
| ¿Cómo considera que influye el contexto en el desempeño escolar del alumno de su institución? | 2.26 | .87 |

n=265; min=1 (muy buena/positiva), máx=5 (muy mala/negativa)

En cuanto a la frecuencia con que realiza actividades vinculadas a la gestión, la población de directores responder ligeramente arriba de 2, lo cual señala aspectos como selección de maestros, gestión de recursos financieros, gestión para mejorar la infraestructura, gestión para desarrollo de actividades especiales, diseño e implementación de programas de vinculación con empresas y otras instituciones y gestión

de actividades extracurriculares de los alumnos son actividades que realiza regularmente en su práctica (tabla 6).

Tabla 6. Valores de media y ds por actividades vinculadas con la gestión

| Actividades | Media | DS |
|---|-------------|------|
| Selección de maestros. | 2.70 | 1.11 |
| Gestión de recursos financieros. | 2.22 | 0.98 |
| Gestión para mejorar la infraestructura. | 2.08 | 0.88 |
| Gestión para desarrollo de actividades especiales | 2.55 | 0.97 |
| Diseño e implementación de programas de vinculación con empresas y otras instituciones. | <u>2.77</u> | 1.08 |
| Gestión de actividades extracurriculares de los alumnos. | 2.40 | 0.86 |
| Actividades administrativas como pago de nóminas, firmas de permisos, informes, etc. | 1.92 | 1.06 |
| Planeación de las actividades para cada ciclo escolar. | <u>1.62</u> | 0.61 |

n=265; min=1 (muy frecuente), máx=5 (nada frecuente)

La tabla 7, muestra el tipo de problemas que la población de directores refiere como importantes y que se vinculan con el rendimiento de los alumnos. Donde, reconocen que los problemas sociales y económicos son los más importantes e influyentes en el desempeño de los alumnos con valores de media 2.37 y 2.35 respectivamente. Mientras que los problemas administrativos y de comunicación entre alumnos y docentes son menos importantes y que afectan menos el rendimiento de los estudiantes.

Tabla 7. Valores de media y ds por tipo de problemas que presentan con alumnos

| Problemas | Media | DS |
|--|-------------|------|
| Problemas administrativos | <u>4.19</u> | 1.10 |
| Problemas de conocimiento | 2.75 | 1.13 |
| Problemas económicos | <u>2.35</u> | 1.25 |
| Problemas Sociales | 2.37 | 1.13 |
| De comunicación entre alumnos | 3.60 | 1.04 |
| De comunicación entre alumnos y maestros | 3.52 | 1.21 |

n=265; min=1 (mayor importancia); máx=5 (menor importancia).

En la tabla 8, se puede apreciar que los directivos estiman como prioritario el realizar acciones para motivar a los alumnos y el de capacitación docente; así no el mejoramiento de la infraestructura, innovación de las tecnologías de la información y la comunicación y modelos de enseñanza.

Tabla 8. Valores de media y ds por desempeño de los alumnos

| Aspecto | Media | DS |
|---|-------------|------|
| Capacitación docente. | 1.71 | 1.00 |
| Motivación del alumnado. | <u>1.55</u> | 0.82 |
| Promoción de becas para alumnos con ingresos económicos bajos. | 2.06 | 1.16 |
| Mejoramiento de la infraestructura | 2.18 | 1.20 |
| Innovación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación | <u>2.23</u> | 1.14 |
| Modelos de enseñanza | 2.17 | 1.13 |
| Mejoramiento del acervo en bibliotecas | 2.11 | 1.19 |

n=265; min=1 (mayor importancia); máx=5 (menor importancia)

Discusión y conclusiones

Los resultados del presente estudio, muestran la labor de gestión que desempeñan los directores en los diferentes subsistemas de educación media superior, es similar. Donde, en su gran mayoría se dedican a realizar tareas en actividades administrativas como

pago de nóminas, firmas de permisos, informes, planeación de las actividades para cada ciclo escolar, entre otras. Lo anterior, sugiere un estilo institucional de gestión global, dejando de lado aspectos como el pedagógica-curricular, organizacional, vinculación con el entorno, extensión y difusión de la cultura e investigación educativa, entre otros. Al respecto, la autora Muñoz-Repiso (1996), refiere que un estilo que predomina en el sistema educativo es el privilegiar funciones de mejora en pro de aquellos que tienen un efecto sobre la práctica docente y el desempeño de los alumnos.

Un aspecto que llama la atención es la percepción de los directivos con relación al aprovechamiento escolar, donde refieren que su trabajo se asocia con los logros de los estudiantes y docentes; sin embargo, responden no ser los responsables de la motivación que poseen. Ahora, llama la atención que dichos resultados hacen al directivo poseer unas atribuciones externas sobre su rol y su éxito escolar y sobre todo, sobrevalorar su práctica; ya que al obtener resultados positivos serian ellos, los responsables y cuando se fracasa son los otros -ej. alumnos/maestros- (Laborin, 2009).

Por ello, el reconocer que los recursos humanos de los cuales dispone la educación media superior y los procesos que ocurren en ella, juegan un papel muy importante en el mejoramiento de las oportunidades educativas de sus alumnos y docentes, forma hoy parte importante de las decisiones de política educativa en todo el mundo. Por con siguiente, las propuestas de cambio en la educación preparatoria debe de prestar atención a las condiciones de organización y al funcionamiento de los espacios en los que operan cotidianamente la enseñanza y el aprendizaje, así como a la gestión del sistema que los ordena y regula.

Finalmente, se sugiere que para evaluar el desempeño del directivo sean los docentes, ya que pueden conformar un conjunto organizado y coherente de indicadores capaces de ofrecer una representación sistémica de las condiciones globales del sistema de educación media superior en el estado, a fin de evaluar su desempeño y la calidad de la educación que ofrecen. Dicho conjunto de factores incluiría, indicadores relativos a los procesos que ocurren en las aulas (*vgr.* prácticas pedagógicas y estilos de enseñanza, ambiente de aprendizaje, organización de los alumnos en el grupo), en las escuelas (estabilidad de los equipos docentes, trabajo colegiado, participación de los padres de familia, planeación con visión y metas compartidas, liderazgo académico del director, entre

otros) y en el mismo sistema (asignación y cambios de personal, supervisión y apoyo técnico-pedagógico, demandas extracurriculares a las escuelas, formación y actualización de profesores, flujos de comunicación), entre otros.

Referencias

- Álvaro J. L., Garrido A., Torregrosa J. R., (1996), *Psicología social de la educación*. En: *Psicología Social Aplicada*. McGrawHill, España, 317-349,
- Muñoz R. M. I. (1996). La calidad como meta. Cuadernos de pedagogía. No. 246, 52-57
- CONALEP. (2002). *Gestión directiva*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Nunally, J. C. y Bernstein, I. J. (1995, 3ra. edición). *Teoría psicométrica*. México: Mc Graw Hill.
- Sánchez, O. S. A. y Domínguez, E. A. (2008). Elaboración de un instrumento de viñetas para evaluar el desempeño docente. *Revista mexicana de investigación educativa*. Abril-junio 2008, Vol. 13, núm. 37: 625-648. Recuperado de la red web:
<http://www.comie.org.mx/v1/revista/visualizador.php?articulo=ART37011&criterio=http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v13/n037/pdf/RMIE37011.pdf>
- SEC (2003). Secretaría de educación y cultura. Programa estatal de educación 2004-2009. *Calidad Sonora en educación*.
- Laborin, A. J. F. (2009). *Contexto directivo y docente asociada al logro académico en el nivel*
- media superior en el estado de Sonora, México*. Proyecto de investigación. Instituto de Investigación Evaluativa del Estado de Sonora. Hermosillo, Sonora.