

ISSPP PROYECTO INTERNACIONAL DE DIRECTORES EXITOSOS. CASO: PROFR. MONSERRAT MENDOZA, CD. JUÁREZ, CHIH.

ANA LILIA BERTRAND MARRUFO/ MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ MENDOZA
Departamento de Investigación Educativa

RESUMEN: El Proyecto Internacional de Directores Exitosos (ISSPP por sus siglas en inglés) tiene documentados más de 100 casos de directores exitosos documentados a nivel internacional, parte de las implicaciones de este proyecto es ampliar la documentación de casos en la región del estado de Chihuahua que permitan visualizar de manera más profunda los atributos con los que debe contar un director de escuela

secundaria para asegurar el éxito de la labor educativa.

En 2013 se seleccionaron 11 casos de directores de secundarias federales en el estado de Chihuahua, presentamos el caso del Profr. Monserrat Mendoza Estrada, Director de la Secundaria Técnica 44 de Cd. Juárez, Chih.

PALABRAS CLAVE: Gestión Educativa, Administración Educativa, Éxito Profesional, Liderazgo.

Orígenes

El Proyecto Internacional de Directores Exitosos ISSPP es una investigación internacional que conforma la red de investigación internacional más grande del mundo, donde participan investigadores de instituciones de educación superior de 18 países: Canadá, México, Estados Unidos, Puerto Rico, Dinamarca, Noruega, Chipre, Portugal, Suecia, Reino Unido, Turquía, Sud África, Kenia, Australia, China, Israel, Nueva Zelanda e Inglaterra. Este consiste en la documentación de casos de directores exitosos de secundaria. El interés partícula del ISSPP es identificar similitudes y diferencias entre los países, basándose en

los descubrimientos mediante el observar a los directores que han sido seleccionados, en su trabajo. El número de escuelas en cada país varía según el nivel de fondos obtenidos. Los directores éxitos, señalados así por los investigadores (por ejemplo, McBeath, 1998; Leithwood, Jantzi y Steinbach, 1999; Southworth, 2002; Day et al., 2002), son los que atienden la mayoría de las cuestiones morales, sociales y éticas en los educandos, así como la implementación técnica de las agendas gubernamentales. Se reconoce que las escuelas exitosas necesitan líderes, sin embargo, la investigación agregada hasta la fecha en los distintos países muestra que el éxito de los directores no se presenta y gestiona de la misma manera. Algunos son abiertamente "heroicos" o "carismáticos", mientras que otros muestran sus cualidades, valores y habilidades de una forma menos fácil de observar, de tal forma que el ISSPP contribuye a investigar si el "éxito" en un país es el "éxito" en otro. ¿Qué tanto afecta en la manera de dirigir las escuelas las diferencias en las ideologías, culturas, costumbres, condiciones y prácticas? ¿Qué tan diferente es "la medida" de éxito en los países? ¿Cómo interviene el éxito en la vida de quienes están más asociados con la escuela?

El proyecto iniciado en el 2001 por Christopher Day de la Universidad de Nottingham en el Reino Unido, actualmente cuenta con 18 países participantes. Desde el 2008 México ha participado en el proyecto ISSPP. Actualmente se cuenta con 27 estudios de casos de directores exitosos en 8 ciudades: Chihuahua, Monterrey, Hermosillo, Guanajuato, San Luis Potosí, Mérida, Tuxtla Gutiérrez y Xalapa; realizados por docentes investigadores de 10 instituciones de educación superior que han formado un grupo de investigación llamado ISSPP México. Estas instituciones son: Tecnológico de Monterrey, Universidad Pedagógica Nacional Unidad 261 de Hermosillo, Escuela Normal Superior de Jalisco, Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato, Escuela Normal de San Luis Potosí, Escuela Normal "Miguel F. Martínez" de Monterrey, Escuela Normal Superior de Yucatán, Escuela Normal Rural de Mactumactzá en Tuxtla Gutiérrez, Benemérita Escuela Normal Veracruzana "Enrique C. Rébsamen" y la Escuela Norma Superior "José E. Medrano R.". Dichos estudios de caso se realizaron con fondos de CONACyT. En 2012 se suma a esta investigación el Departamento de Investigación Educativa de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua.

Casos México

En México en 2010 se documentaron 27 casos de directores exitosos en 9 ciudades de México de los cuales 3 casos fueron documentados en la ciudad de Chihuahua.

Casos Chihuahua

En 2013 se eligieron 11 casos de Directores de Secundarias Federales para documentar, en el estado de Chihuahua.

Los criterios de selección de los directores para la documentación de casos son 6:

1. Ser director de secundaria urbana de la ciudad de Chihuahua que sea exitoso(a).
2. Criterio de éxito: evidencia de mejoramiento en los indicadores que se usen en el estado desde la llegada del director(a).
3. Que las autoridades lo consideren un buen director(a).
4. De dos a cinco años en el puesto.
5. Que sus colegas lo consideren un buen director.
6. Que los padres y maestros lo consideren un buen director.

En específico en diciembre de 2012 en Chihuahua la metodología que se llevó a cabo para seleccionar los casos fue la siguiente:

- a) Se revisaron los resultados de la prueba ENLACE 2009, 2010, 2011 y 2012 del estado de Chihuahua, escuelas federalizadas.
- b) Se solicitó a los jefes de los Departamentos de Secundarias Técnicas, Generales y Telesecundarias de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua que hicieran una relación de los 10 maestros que a su parecer consideraran como directores exitosos.
- c) Se realizaron llamadas telefónicas a todos los directivos de escuelas federales para que recomendarán a un compañero director que a su parecer fuera exitoso.

Analizando los datos recabados se llegó al listado de 11 maestros directivos de secundarias federalizadas, 4 de secundarias técnicas, 4 de secundarias generales y 3 de telesecundarias.

Metodología

El trabajo de campo se realizó siguiendo los lineamientos de protocolo generado por la red internacional. Que consta de 3 entrevistas al director, entrevistas a padres de familia, a docentes y la realización de grupo focal con alumnos de la institución, además de un cuestionario al director.

Descripción de la metodología:

La primera entrevista con el director que se llevó a cabo el 13 de Febrero del año en curso en las instalaciones de la escuela. Ese mismo día se realizaron 6 entrevistas a docentes de ambos turnos, estos fueron elegidos totalmente al azar, puesto que pasaban a la entrevista los docentes que estuvieran en hora libre en ese momento. Se tomó evidencia (fotografías del plantel).

La segunda visita se llevó a cabo los días 28 y 29 de febrero del mismo año, en esta se entrevistó nuevamente al director, se le entregó un cuestionario que se recogería en la tercera visita y se realizaron 3 grupos focales de la siguiente manera:

- 1 grupo focal de 20 alumnos de 3er. Grado del turno matutino
- 1 grupo focal de 20 alumnos de 2do. Grado del turno matutino
- 1 grupo focal de 20 alumnos de 1er. Grado del turno vespertino

La tercera entrevista se realizó el 20 de marzo del año en curso, se entrevistó al director, se recogió contestado el cuestionario y se entrevistaron a 5 madres de familia, que al igual que los docentes fueron elegidos al azar, sin cita previa, al llegar a la dirección para tratar cualquier asunto se les solicitaba su apoyo para realizarles la entrevista, todos los entrevistados accedieron sin estar enterados previamente acerca del tema a tratar.

En esta última visita se llevó a cabo la observación en un día de trabajo normal del directivo llamado “día de sombra”.

La metodología utilizada para este proyecto es el estudio de casos (Stake, 1999). Un estudio de caso se propone identificar y explicar las características de un fenómeno dado, en este caso las características de un director exitoso y sus estrategias que contribuyen al éxito de una institución que dirige. Es de corte cualitativo, inductivo, utilizado para interpretar subjetivamente una realidad o situación. Es decir va de lo general a lo particular. En el enfoque cualitativo no se prueban hipótesis ya que estas se generan conforme avanza el

proceso y se van modificando de acuerdo a los datos recopilados, es importante que estos queden plasmados el punto de vista y la perspectiva de otros actores involucrados como lo son los alumnos, los maestros y los padres de familia.

Giddens (1995) menciona en su teoría de la estructuración la influencia que ejerce el actor en las prácticas sociales y cómo esas prácticas sociales obran en el actor generando un proceso dinámico interdependiente y situacional. Este proceso interdependiente desarrolla en el director la capacidad para producir y transformar circunstancias, convirtiéndolo en un agente de cambio.

Partiendo de la teoría de estructuración y de la idea de que el director es el agente de cambio que influye en las prácticas generadas dentro de la institución educativa se documenta el caso de un director de nivel secundaria para identificar las prácticas directivas que fomentan un mejoramiento en los resultados que se miden mediante los indicadores educativos.

Caso. Profr. Monserrat Mendoza Estrada Secundaria Técnica 44, Cd. Juárez, Chih

Maestro normalista egresado de la Normal Rural de San Marcos Zacatecas, su primer título es de profesor de Educación Primaria.

Labora en esa escuela desde hace más de cuatro años, a la cual llegó con el puesto de director. Se ha preocupado por brindarle a los estudiantes buenos espacios que sean propicios para el aprendizaje, para esto ha trabajado fuertemente en cambiar la escuela que encontró.

Según comentarios de docentes la primera frase que el maestro Mendoza exclamó al conocer la escuela fue: "Que fea escuela!", posteriormente inició su trabajo para cambiar las oficinas, remodeló los espacios de las secretarías, el recibidor y oficinas que se encuentran en el edificio de la dirección, luego continuó con los demás espacios de la escuela como lo son la construcción de una amplia y bonita sala de juntas, además la escuela contaba con un domo e hizo las gestiones correspondientes para la construcción de un segundo domo que brinda a los alumnos un gran espacio abierto y con sombra para realizar actividades deportivas, habilitó un terreno a espaldas de la escuela como estacionamiento para los maestros el cual ya es un espacio cerrado y seguro con sombra

y reja eléctrica, construyó un puente en el segundo piso de dos edificios de aulas, lo anterior ya que tenían un alumno que usaba muletas y se le dificultaba trasladarse de un edificio a otro, el director comenta que como posiblemente este alumno no iba a ser el único con capacidades diferentes decidió construir ese puente.

Habilitó un aula como biblioteca, bien acondicionada, también realizó gestiones con Texas Instruments para que les donaran 40 calculadoras científicas que grafican, así mismo el personal docente de matemáticas se comprometió a recibir asesoría para utilizar este tipo de equipo un viernes de cada mes en un horario de 8 am a 8 pm, a lo cual ellos comentan que se sienten muy satisfechos y orgullosos puesto que en ciudad Juárez solo 4 escuelas cuentan con este equipo, el cual es una herramienta muy valiosa que les ayuda en su labor de enseñanza.

Además todas las aulas cuentan con cañón proyector y tienen dos más de reserva y han ido habilitando las aulas para que cuenten con pizarrones de acrílico y encima de estos unos pizarrones tipo ventana de vidrio transparente que se recorren de lado a lado de la pared y ayuda a los docentes en su labor académica.

Toda esta infraestructura la ha logrado gracias a su capacidad de gestión, el mismo comenta que con los recursos que tiene la escuela, que son las aportaciones de padres de familia alcanza para la mayoría de las cosas, lo demás lo consigue a base de tocar puertas. Su escuela es de tiempo completo, allí se les da comida a los jovencitos que lo soliciten de ambos turnos sin ningún costo para ellos.

La totalidad de los docentes entrevistados expresan su admiración por el director, se sienten integrados en un solo equipo de trabajo, sin distinción de turnos, en el que la unidad y el apoyo mutuo es característico de ellos. Así mismo se sienten ayudados en su trabajo, pues saben que el director les brinda todas las facilidades para realizar su trabajo, comentan que no hay cosa que no necesiten en beneficio de la escuela y los alumnos que el director no haga hasta lo imposible por conseguirles. Todo este apoyo que les brinda los hace sentirse más comprometidos con su trabajo y no les gustaría moverse de allí (cambiarse de centro de trabajo). También comentan que los escucha, que no importa la hora que sea, él se queda aún terminando el turno vespertino para escuchar las inquietudes o problemas de su personal.

Cabe mencionar que en las entrevistas realizadas a docentes uno de ellos fue exalumno de dicha escuela y posteriormente cuando se recibe, llega como maestro de matemáticas, este maestro comenta que la escuela ha dado un gran cambio en el tiempo que el Profr.

Mendoza a estado al frente de la institución y que nunca había visto “su escuela” así de bonita y equipada.

Los padres de familia se dicen muy satisfechos con el trabajo del director, que cuando necesitan algo se sienten en confianza, que los escucha y que es de “mano firme” pues cuando hay que tomar decisiones que no son del agrado de los padres de familia pero que él siente que es por el bien de los muchachos, lo hace sin miramientos.

Los alumnos refieren que les gusta mucho su escuela y que si el director no sale de la dirección es porque está haciendo trabajo para mejorar su escuela. Sienten simpatía por él y comentan que les saca platica cuando anda en los pasillos.

Menciono que al momento de estar tomando fotografías como evidencia de la investigación, un grupo de jovencitos se acercaron y me solicitaron una foto con el director, además muchos de ellos lo saludaban al caminar.

Se visitó la escuela en tres ocasiones como lo marca el protocolo con un espacio de 15 días entre cada visita, al inicio de las entrevistas el director comentó su interés por construir una cancha de futbol rápido, al término de las entrevistas se pudo observar que en espacio donde el Profr. Mendoza había planeado dicha construcción, ya había avances de la obra. Su principal reto es la mejora en el aspecto académico, comenta su deseo por subir en los rankings de Enlace, además de esto el reto mayor es darle un mejor servicio a los muchachos, hacer que ellos se sientan en espacios cómodos y agradables y propicios para ellos. Tiene el objetivo de construir un audiovisual en un terreno que queda a espaldas de la escuela. Terminando esta obra quiere ir a otra escuela porque consideraría que su obra está concluida, se considera persona de “espacios cortos”, explica que no le gusta permanecer mucho en un mismo espacio, su ideología la plantea de la siguiente manera: “ya llegaste, ya serviste, que te vaya bien!”, además comenta que se acaban las ideas y que se necesita oxigenar en otro ambiente.

Conclusión

Estos resultados nos dan un punto de partida para generar formas de desarrollo profesional que permita a directores y/o candidatos a una dirección desenvolverse como administradores educativos exitosos.

Partiendo de la teoría de la estructuración de Giddens (1995) y de la idea de que el director es un actor que tiene la influencia en las prácticas generadas dentro de la institución

educativa, y que dicha influencia eventualmente lleva a un conjunto de nuevas prácticas sociales que llevan a un mejoramiento sustancial, en consecuencia, si podemos identificar y describir específicamente el conjunto de prácticas sociales que el director exitoso realiza, podremos identificar que pueden hacer otros directores que trabajan en condiciones sociales similares para mejorar el aprendizaje en esas escuelas. La atención se centra entonces en conocer qué hace el director que pueda ser replicado por otros directores para el éxito de las instituciones educativas donde se desempeña. De ahí la importancia de realizar estudios de caso sobre directores reconocidos por las autoridades y otros miembros del sector educativo, como buenos directores.

Referencias

Celis, J. E. y Guatame, P. C., (2004). La institución educativa y la teoría de la estructuración de Anthony Giddens. *Revista Iberoamericana de Educación* No. 33/9

Day, C.W., Parsons, C., Welsh, P. and Harris, A. (2002) *Improving Leadership: Room*

for Improvement? Improving Schools. Vol. 5(1): pp36-51.

Day, C. and Leithwood, K. (eds) (2007) *Successful Principal Leadership in Times of Change: An International Perspective*, Dordrecht, Springer.

- GIDDENS, A. (1995). La Constitución de la Sociedad. Bases para teoría de la estructuración. Buenos Aires. Amorrortu.
- Stake, R. E. & Kerr, D. (1995) Rene Magritte, constructivism, and the researcher as interpreter. In Educational Theory, Winter, volumen 45
- Secretaría de Educación Pública. Enlace 2012. Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares, [en línea]. Sitio desarrollado por ILCE 2012. Visitado el 12 de diciembre de 2012 de <http://www.enlace.sep.gob.mx/>
- Méndez Salcido Eva. (N.d/2012). Escuela Normal Superior "Profr. José E. Medrano. Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas de Nivel Secundaria. [en línea]. Chihuahua, Chih., Mex. Visitado 17 de diciembre de 2012 de http://cie.uach.mx/cd/docs/area_05/a5p19.pdf
- UiO. Department Teacher Education. Faculty of Educational Sciences. International Successful School Principalship Project (ISSPP). [en línea]. Published Oct 6, 2010 07:35 AM - Last modified Mar 13, 2013 01:50 PM. Visitado 20 de marzo de 2013 de <http://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/>
- ISSPP México. (2012). Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Nivel Secundaria. Proyecto Conjunto ENSECH-SEECH. Documento base. [CD-ROM] Chihuahua, Chih., Mex. [13 de diciembre de 2012]