



UN DIRECTIVO ÉXITOSO

ILDEFONSO RUIZ BENÍTEZ

ESCUELA NORMAL SUPERIOR "PROFR. JOSÉ E. MEDRANO R."

i.ruiz@ensech.edu.mx

RESUMEN

La trayectoria profesional de los docentes en México los ha llevado a que eventualmente en algún momento de su vida tienen que asumir el rol de Director Escolar de Secundaria en un contexto en el que no existe preparación formal como tal. Los docentes se vuelven directores y van aprendiendo sobre la marcha sin que medie para ello más que la experiencia que han visto en los que han sido sus directores o lo que su propia intuición les marque.

La investigación evidenciará algunos de los más importantes hallazgos encontrados en el trabajo de indagación en una secundaria, en torno a la función de un directivo considerado exitoso por los logros obtenidos en la escuela que dirige.

La investigación que se mostrará pretende dejar evidencia de un ejemplo de trabajo con sentido, sistematizado y de éxito que a futuro se puede convertir en objeto de estudio de aquellos que pretendan involucrarse en el área de dirección tomando como estrategia fundamental la presencia del directivo. La investigación es parte de un proyecto internacional denominado ISSPP que en 18 países está recogiendo evidencias de lo que hacen directores exitosos para convertir sus escuelas en instituciones de prestigio y que en específico se está realizando en tres escuelas de la Cd. de Chihuahua, una de ellas la Secundaria Estatal No. 3008.

Palabras clave: directivo, exitoso, calidad, secundaria, estrategia.

Introducción

El presente documento es un extracto que pretende dar cuenta de algunos de los hallazgos más relevantes de la investigación realizada en una escuela secundaria durante los ciclos escolares 2011-2012 y procesado durante el 2012-2013.

ISSPP (International Successful School Principalship Project) es un ente internacional que pretende indagar que es lo que hacen algunos sujetos en los centros de trabajo que ha llevado a esos centros a ser exitosos, y desde luego a ellos mismos. El estudio se realiza en 18 países y uno de ellos es México. En nuestro país la investigación se realiza en seis estados de la república y uno de esos estados





es Chihuahua. La característica uniforme de la investigación es que el estudio de escuelas considera sólo aquellas de contexto urbano, y en este caso se hace un reporte breve de caso en la ciudad de Chihuahua.

Al estudiar las acciones que realizan un grupo de personas bajo la dirección de un director “exitoso” pudiera ser que nos estemos ubicando dentro de un **individualismo metodológico**, según el cual “...los constituyentes últimos del mundo social son personas individuales que actúan con mayor o menor acierto a la luz de sus disposiciones y de su inteligencia de la situación en la que se encuentran. Toda situación, institución o sucesos sociales complejos son el resultado de una particular configuración de individuos, de sus disposiciones, situaciones, creencias, recursos y ambiente físicos” (Watkins, citado por Giddens, 2006)

El episodio que se investiga en los centros como la Sec. Estatal No. 8, ha tenido una duración al momento del estudio de dos años aproximadamente tiempo en el cual a decir por los sujetos entrevistados se han dado resultados que apuntalan la escuela como una institución que ha tenido retos, retos explicitados por su autoridad escolar y compartidos por el resto de la escuela, ese es el **origen** de la misma indagación. El **tipo** de cambio que se ha implementado tiene diversas implicaciones en la cotidianidad de la escuela y pretende llegar a niveles de profundidad considerable de tal manera que la nueva inercia que se genere en la escuela provoque un **impulso** de mayor duración buscando que la dirección del cambio o **trayectoria** sea una mayor calidad en el servicio que se ofrece. Los cuatro elementos marcados en este párrafo corresponden a la categoría de coyuntural en el cambio que la escuela ha implementado, “...se basa en coyunturas de circunstancias y sucesos cuya naturaleza puede diferir con arreglo a variaciones de contexto, donde contexto (como siempre) incluye el registro reflexivo, por parte de los agentes interesados, de las condiciones de las cuales ellos “hacen la historia””. (Giddens, 2006)

Las circunstancias básicas y los sucesos a los que quiero hacer referencia es que el despunte de la escuela se da a partir de la llegada de un directivo, quien aprovecha la “cierta” reputación que ya tenía la escuela con padres interesados y comprometidos con sus hijos, hijos con altas expectativas personales, ambiente social en general adecuado y con los elementos familiares que dan cierta solvencia al devenir del trabajo de los adolescentes.





CONTENIDO

Para llegar a la figura del director que se convertiría en objeto de estudio y del que se buscaría la manera de que nos permitiera involucrarnos en la cotidianidad de su escuela para recabar los datos que nos dieran cuenta de las acciones que han llevado a la institución a la posición en la que hoy se encuentra, se tuvieron pláticas con el Director de Educación Básica de entonces, personal de la Unidad de Servicios Técnicos del Estado e Inspectores escolares de la Ciudad. Desde luego la plática indagatoria se extendió a los docentes de la Normal Superior que en ese entonces laboraban ahí. Las aportaciones de ellos nos llevaron a ir haciendo una criba donde los nombres que empezaron a aparecer empezaron a eliminarse pues se necesitaba que el directivo en referencia tuviera ciertas características mínimas y que desde luego la escuela a investigar además de reputación, tuviera un buen resultado en la pasada evaluación de ENLACE. En él se buscaba que su trayectoria reflejara una historia de éxito en su quehacer y que los resultados de la escuela en el último ciclo escolar hubieran marcado la diferencia en el despegue con respecto de los otros centros escolares de la ciudad. Las indagaciones nos llevaron a identificar básicamente dos instituciones objetivo: la Sec. Est. No. 3015 y la Sec. Est. No. 3008. Para fortuna nuestra, el director indicado había llevado a la Secundaria 15 a niveles de desempeño que la ponían en la mira pero el último año, cuando salió de aquella se había posicionado en la Secundaria 8 con niveles aún más altos en los resultados. El sujeto estaba identificado.

Al realizar las entrevistas a los implicados (3 al director, 6 a padres de familia, 6 a maestros y 3 a grupos focales de estudiantes de distinto grado) me doy cuenta que ateniéndome a la **teoría de la estructuración** los sujetos implicados pueden explicar discursivamente lo que hacen y las razones de su hacer. Esto es así evidentemente porque su consciencia práctica emergió al momento en que se les pregunta las razones de su actuar; racionalizan su actuar y esto integra un objeto de estudio con sentido y bastante complejo.

Se estudian evidentemente los elementos que hacen de Martín Jáquez un sujeto que se aparta de los modos habituales de conducta de los directores escolares de secundaria..."Como estrategia metodológica, la *Teoría de la Estructuración* propone que para exteriorizar las estructuras se debe acudir indiscutiblemente a las formas de discurso que los agentes utilizan para referirse a las condiciones físicas y normativas de una institución; observar y preguntar por la significación de unas prácticas a unos agentes, es dar cuenta de la organización estructural de una institución. Se puede percibir que son los





agentes quienes actualizan las estructuras, pero son las estructuras las que les posibilitan su obrar. (Giddens, 2006)

El trayecto para el presente trabajo centra sus puntos de interés algunos de los retos que la escuela se ha planteado explicitados por el Director y aceptados por la planta escolar; estrategias de trabajo compartidas y conocidas por la escuela; logros más importantes realizados y problemas persistentes que de alguna manera se convierten en nuevos retos por atender.

RETOS

Este aspecto lo he agrupado en cuatro categorías que más se evidencian en las entrevistas y de los que por obviar espacio no se mencionan en este reporte: Elevación de los niveles de logro, (la mejor manera de saber esto es a través de los resultados de ENLACE); Trabajar en el proyecto de vida de los estudiantes; Cumplir con los elementos normativos de escuela; Mejorar y ampliar las instalaciones e Incorporarse como director a la escuela, este último, el primer reto.

Estrategias que se utilizaron con éxito para enfrentar los desafíos

El trabajo del Director debe mirarse como un todo, como sistema que funciona en coordinación de todas sus partes, sin embargo para efecto de análisis de las acciones que específicamente se realizaron he identificado cinco estrategias que son muy evidentes y tienen plena coincidencia con la ideas expresadas por el Director. "El análisis de una conducta estratégica supone otorgar primacía a una conciencia discursiva y práctica, y a estrategias de control en el interior de los límites contextuales definidos" (Giddens, 2006)

Estar al frente

Identificado como estrategia fundamental del Director de esta escuela, su necesidad y rutina de estar el frente de casi todo tiene que ver con una característica personal de él que es conocida además por el resto de la escuela "le gusta poner el ejemplo", también coincide de alguna manera con la necesidad de manifestar la autoridad y "estar" en la mira de los actores que se mueven en distintos escenarios, escenarios donde nuestro investigado siempre está. De igual manera se le ve en la entrada de la escuela





todos los días, o en los salones de clase, en los honores de los lunes, en la entrega de reconocimientos, en la organización o realización de una kermesse o en donde aparece algún conflicto.

COMUNICACIÓN

Muy cercana a la estrategia anterior y de hecho casi juntas advertidamente se encuentra la necesidad que tiene el director de comunicar a la escuela las mismas cosas, las necesarias y hacerlo desde todos los ángulos de su presencia. Una parte fundamental de las comunicaciones está en el reconocer el trabajo de los otros y contribuir a generar expectativas altas sobre la escuela y los alumnos, donde para el director lo fundamental es la generación de convivencia... Sin embargo no es solo generarlo sino estar pendiente de la necesidad de su presencia manifestada por quien así lo solicite. Esta estrategia surgida del director y puesta en práctica desde su llegada ha sido valorada grandemente por quienes le rodean.

Reconocimiento del trabajo

Como una estrategia que definitivamente ha resultado, el reconocer el trabajo de los que participan de la escuela es una de las estrategias más importantes del director implantada desde su llegada. Antes de esto, los "cuadros de honor" de cada grupo se integraba con tres alumnos pero considerando que de pronto esa posición resultaba inalcanzable para muchos de los estudiantes decidieron que en el cuadro de honor estarían todos los estudiantes que tuvieran de promedio, de nueve hacia arriba. De inmediato el ánimo de los estudiantes se mejoró y se sintieron reconocidos, esto además porque es el director quien entrega los reconocimientos cada bimestre en reunión de padres de familia de grupo por grupo.

Cumplir con las normas

A partir de las situaciones vistas inmediatamente que asume el cargo en esta escuela, el director tuvo por reto cumplir la situación normativa a la que la institución debe someterse y ésta una de las principales estrategias para regularizar de inicio el trabajo que se realizaba y posteriormente poder mejorarlo. Son evidentes los comentarios de que antes de que el profesor llegara en la escuela "todo el mundo hacía lo que quería"; aparentemente la situación de motín al iniciar las funciones de Jáquez tenía como trasfondo el problema en el que todos serían sometidos al orden, esto de una manera natural se entrelaza con la otra alternativa que tuvo el director: poner el ejemplo de trabajo en todo.





La escuela como institución formal tiene reglas que deben cumplirse y para ello la presencia de la dirección escolar es determinante... "un agente desde sus inicios está sometido a una reglamentación que delimita sus prácticas sociales; toda práctica está supeditada a las objetivaciones normativas de la sociedad; la normatividad o las reglas sociales son un tópico sociológico central, al ser los pilares sobre los cuales se construye y se desarrolla la rutina social"... (Celis y Guatame, ISSN: 1681-5653). En este estudio el poder que ejerce el director es un elemento fundamental porque de muchas de sus decisiones la senda tomada por la escuela ha sido fundamental. "El estudio del poder no se debe tratar como una consideración de segundo orden en las Ciencias Sociales... El poder es el medio de obtener que se hagan cosas y, como tal, está directamente envuelto en la acción humana..." (Giddens, 2006)

Poner el ejemplo

Desde la primera entrevista con el director se notaba su orgullo y autoridad por asumir el trabajo que hacía. Parte de su orgullo estaba la situación de ser reconocido como una persona que para el trabajo está siempre poniendo el ejemplo y de manera consciente lo refería, de hecho es una parte medular de su discurso que la escuela ha tomado como veraz y muy destacable.

ELEVACIÓN DE LOS NIVELES DE LOGRO

Los resultados en ELACE

La tarea emprendida por Jáquez fue comunicada en cada momento y en cada reunión- "Tenemos que obtener mejores resultados que la Secundaria 15"; (expresión que evidenciaba un gran reto y un enorme compromiso); de hecho Martín Jáquez provenía de aquella escuela y contribuyó a mejorar sus resultados en su función como director.

Hoy la población escolar reconoce que su lugar obtenido en la evaluación nacional de este año (2011), fue la mejor, y colocó a la secundaria 8 al igual que el año pasado por encima de todas las secundarias estatales de la Ciudad. Con orgullo mencionan los profesores que han sido acreedores a un estímulo económico por esa razón, y este hecho permitió constatar una vez más que es la mejor oferta educativa en la Ciudad de Chihuahua, dentro del sistema Estatal.





La mejora en la calidad

La lucha por la calidad, por ser mejores, por mantenerse arriba ha sido una constante que ha marcado el rumbo de ascenso de los estudiantes, padres de familia, docentes y desde luego el director. Lo interesante de las declaraciones emitidas estriba en la manera en la que se lo creen y la forma sistemática que han logrado para luchar por eso que se dice. Incluso muchas de las decisiones tomadas por la dirección son asumidas debido al rumbo que saben lleva la escuela. Rafael Echeverría en su "Ontología del Lenguaje" (2003), aborda este asunto: "...cuando afirmamos algo nos comprometemos con la veracidad de nuestras afirmaciones ante la comunidad que nos escucha. Contraemos una responsabilidad social por su veracidad. En otras palabras nos comprometemos a la posibilidad de proporcionar un testigo que corrobore nuestras observaciones o, en su defecto, de cumplir con cualquier otro procedimiento que, en la comunidad a la que pertenecemos, se acepte como evidencia." Después del discurso de las afirmaciones Echeverría pasa al plano de las declaraciones: "...la acción de hacer una declaración genera una nueva realidad". Una vez que una declaración fue hecha, las cosas dejan de ser como eran antes. En cada una de esas instancias, el mundo se articula en función del poder de la palabra. Cada una de ellas es un ejemplo de capacidad generativa del lenguaje". (Echeverría, 2003) Una muy buena parte del éxito de la escuela ha tenido que ver con la manera en la que los involucrados han declarado el rumbo que tiene la escuela, rumbo que empezó con los retos marcados al principio de este documento.

PERSISTENCIA DE PROBLEMAS Y NUEVOS

Irresponsabilidades

A lo largo de las entrevistas con los grupos focales de alumnos se pudo notar que independientemente de los buenos resultados que son evidentes en la escuela y el reconocimiento general que se hace por el trabajo docente, los estudiantes de una manera recurrente refieren situaciones de falta de ética de muy pocos docentes. Esto es una situación que pone en alerta al Director quien está enterado de la situación y quien además conoce las circunstancias en la que se dieron los comentarios de los estudiantes, pero sin dejar de reconocer que en muy buena parte los jóvenes tiene la razón en lo que dicen.





Infraestructura

. Las pretensiones de mejora en la infraestructura van desde el ampliar más salones, tomar la calle como propiedad de la escuela para unirla con el gimnasio o incluso iniciar la construcción de un nuevo edificio

CONCLUSIÓN

Lo que tenemos como resultado de este trabajo del que se hace una versión demasiado resumida es que los sujetos tenemos posibilidad de modificar el entorno en el que nos encontramos a partir de que somos conscientes de nuestra realidad y pretendemos actuar en ella. En el caso específico del director de esta escuela es notable su éxito logrado y el reconocimiento de su escuela a partir de su acción intencionada. Este directivo nos propone en su trabajo, un tipo de liderazgo que es reconocido como adecuado por la gente a la que dirige, un tipo de liderazgo en el que sabe poner el ejemplo en las acciones que emprende, se es autoritario en las cosas que tiene que ver con el cumplimiento de las normas, se puede ser condescendiente y gradual en la problemática que va surgiendo y que requieren respuesta, misma que hay que atender de manera inmediata; se puede ser amable y duro sin permitir que la autoridad quede en entredicho, y exigir a los subalternos el trabajo que debe de hacerse apoyándolos para que consigan nuevas metas personales.

Es posible que haya marcos teóricos que sean un referente para este resultado, pero finalmente esta es la definición de liderazgo vivido en la realidad de alguien que no fue preparado para ser director y que hoy realiza una función exitosa.

REFERENCIAS

- Celis, J. E. y Guatame, P. C.: La institución educativa y la teoría de la estructuración. OEI, Colombia, Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653) <http://www.rieoei.org/deloslectores/776Celis.PDF> .
- Echeverría, Rafael. Ontología del lenguaje. J. C. Saenz, Editor. Chile 2003. 245pp.
- Giddens, Anthony. La constitución de la Sociedad. Bases para la teoría de la estructuración. Amorrortu Editores. Argentina 2006. 402 pp.

