



APRENDIENDO A SER DIRECTOR

MARTÍNEZ CRUZ EFRÉN

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO

efrac5@hotmail.com

Resumen

Presentamos una categoría empírica que se deriva de una investigación de tesis doctoral titulada “el papel del director en el contexto educativo: la evaluación y la colegialidad como exigencias de la escuela primaria. El caso de la zona escolar No. 127”. Orientada por la pregunta de investigación ¿Cómo desarrolla su papel el director de educación primaria, en un contexto educativo que exige evaluar y colegiar?, cuyo objetivo general de investigación consistió en analizar el papel del director de la escuela primaria ante las exigencias de implementar procesos de evaluación y colegialidad para mejorar la calidad en la educación.

Consideramos que el director se desarrolla profesionalmente en un contexto educativo caracterizado por una dinámica global que tiene como disyuntiva según García (2005) globalizarse o defender su identidad. Aunque nosotros consideramos que no se trata de adoptar una postura dicotómica, de asumir una perspectiva u otra, se puede ser global sin renunciar o perder su identidad local. Al respecto Delors (1996) plantea que el sujeto (directivo) edifique un futuro común desde la escuela que implica aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás y aprender a ser. Ya que para directivo no se estudia, no hay un espacio de formación que oriente y aporte elementos mínimos de trabajo.

Palabras clave: director, aprender, conocer y formación.





METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Se trató de una investigación etnográfica mediante la modalidad de estudio de casos. El caso lo constituyeron 13 directores de educación primaria, su elección respondió a intereses y necesidades del investigador, teniendo como objetivo general recoger evidencias acerca del papel del director de escuela primaria, ante las exigencias de implementar procesos de evaluación y colegialidad, para mejorar la calidad de la educación. Para la recolección de la información se utilizó la observación participante, la entrevista semiestructurada y el análisis de documentos. Para preservar la identidad de los directivos utilizamos algunas claves como la “O” para observación, la “E” para entrevista y la fecha de realización.

Los registros de las observaciones se efectuaron durante un lapso de seis meses, en un primer momento se levantaron 5 registros de observación por director, para hacer un total de 65 registros. En un segundo momento articulamos las tareas de interpretar, subrayar fragmentos de inscripción, preguntar, inferir, conjeturar hasta llegar a identificar los grandes temas que emergieron del trabajo de campo y que sirvieron para perfilar el guion de la entrevista que se realizó a cada director. En el tercero momento, identificamos las categorías de análisis que abarcaron el mayor número de patrones emergentes. En un cuarto momento triangulamos los datos a partir de contar con un cuerpo de categorías empíricas —categorías sociales—, organizadas de acuerdo a un cuerpo categorial propio —categorías de los intérpretes—, que propiciaron una comunicación paralela con los hallazgos y conceptos producidos por los autores —categorías teóricas—. Finalmente se arribó a una quinta etapa que consistió en la producción de un texto interpretativo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la conformación del Sistema Educativo Federal de México en 1944, SEP y SNTE acordaron los lineamientos para el nombramiento, permanencia y ascensos del personal docente y directivo. Esta imbricación configuró la forma de hacer carrera directiva, por una parte, a través de funciones específicas para dirigir la escuela y por otra parte, a través de lealtad y obediencia sindical como mecanismo de ascenso y promoción; vigentes en la actualidad con algunas variantes.





Un primer mecanismo para convertirse en director, es el nombramiento del supervisor escolar a un docente por necesidades del servicio o comisión oficial. Un segundo mecanismo para acceder a directivo es a través de la Delegación Sindical, quien considerando los derechos laborales, propone a un docente, a la supervisión escolar para ocupar la vacante correspondiente. Un tercer mecanismo consiste en prestar la dirección de una escuela de organización completa a un directivo que no tiene la clave, para que la adquiera y se acredite como tal. Una vez que se tiene el nombramiento de directivo, en la mayoría de las veces sin el conocimiento y preparación para la función, se enfrenta una realidad compleja y en constante cambio, desde donde aprende a conocer, aprende a hacer y aprende a ser.

EL DIRECTIVO. APRENDER A CONOCER.

El directivo de educación primaria inicia un proceso de aprendizaje desde la experiencia y la práctica, al enfrentar problemas cotidianos de alumnos, docentes, padres de familia; al gestionar recursos humanos y mejoras materiales; al administrar y realizar actividades sociales. Que le exigen conocimiento, información, habilidades, destrezas, capacidades y competencias para afrontar lo inmediato; en un proceso de incertidumbre, retos y búsqueda de alternativas creativas que construye al socializar y negociar significados con docentes y colegas.

Porque para directivo no se estudia, no hay un espacio de formación que aporte elementos mínimos de la función para hacer frente a la realidad educativa, así como a las demandas del plan y programas de estudio vigente. Además se tiene como desafío afrontar una cultura escolar compleja que hay que conocer y entender para actuar, para tomar decisiones como se evidencia en los testimonios siguientes de un directivo:

HMB. Luego nos vemos, porque voy a lo de la plantilla y a lo de pre- inscripción a la supervisión. Nos están citando para darnos indicaciones precisas de cómo realizar el trabajo. Más tarde a las 10:30 nos cita el jefe de sector a una reunión. (O.HMB.240212)

Que se encuentra sedimentada, forma un entramado y una dinámica anquilosada que hace difícil el ejercicio de la función directiva, a pesar de ello, aprende a conocer de la función bajo esa inercia, para conservar el cargo y el estatus. Ante lo cual, se advierte un proceso de aprendizaje en solitario, con algunas orientaciones de colegas y de la autoridad educativa superior.





Aprender a conocer de la función directiva, es un imperativo en este nuevo contexto educativo del siglo XXI, para garantizar la supervivencia ante un escenario desconocido e incierto que está en constante evolución. Aprender en la práctica y sobre la práctica, es parte de un proceso solitario que combina la negociación de significados con compañeros, donde según Wenger (2011) se evidencia la experiencia y afiliación, que instruyen, arrastran y transforman la práctica directiva.

En consecuencia el directivo aprende a conocer de manera proactiva ante la necesidad de resolver problemas inmediatos para sobrevivir en el trabajo; que movilizan a investigar, buscar, dialogar y reflexionar desde lo individual y colectivo. Además según Wenger (2011) se desarrollan formas de compromiso mutuo que llevan a comprender la práctica directiva, ajustarla, si es necesario, para desarrollar un repertorio, estilo y discurso propio, capaz de negociar y renegociar, producir y adoptar, registrar y recordar, inventar, crear y romper rutinas.

EL DIRECTIVO. APRENDER A HACER.

Al convertirse en director de educación primaria se inicia un proceso de aprendizaje, orientado por las circunstancias y situaciones inmediatas para mantener el equilibrio y funcionamiento de la institución educativa; a través de encontrar el significado de su actividad, como cita Wenger (2011) interiorizando y negociando aquellas actividades que le interesan y plantean retos.

Esto implica que el director aprende a cada día a dosificar su esfuerzo, actuar con astucia, trabajar con sincronía, dedicación, en conflicto y diferencia; para atender lo inmediato, mantener el control de la escuela, incluso, ceder ante presiones y chantajes. Debido principalmente a la escasa formación específica para el puesto directivo, además del poco interés de las autoridades educativas, según manifiestan algunos directivos al preguntárseles ¿cómo se forma un directivo de educación primaria?.

ACA. [...] No existe una escuela que te diga, estos van a salir para directores, [...] eso se va aprendiendo a través de la experiencia, a través del tiempo. (E.ACA.100912).

SCA. En el campo, en la práctica, la experiencia, las vivencias, porque no hay de otra. (E.SCA.300812).

EMMC. En el trabajo, con la experiencia, organizando y trabajando en equipo. (E.EMMC.280812).





JAM. Pues se forma, de acuerdo con las necesidades del servicio. Porque no hay escuela para directores. (E.JAM.290812).

Podemos inferir que la escuela es el espacio de formación para el directivo, sin embargo, está situación no es exclusivo de México, pues, investigaciones realizadas a directivos en otros contextos y latitudes destacan “que con excepción de los países anglosajones y otros pocos más como Corea, la mayoría no tiene programas formales obligatorios de preparación previa de los nuevos directores” (García Garduño et al, 2010:1052). Dejando que aprenda en la escuela y desde la escuela con las herramientas de que dispone.

Pese a que aprender en la experiencia y la práctica es minimizada, poco valorado e incluso relegado el conocimiento que se adquiere, los directivos no son los únicos que están en esta situación. “Millones de jóvenes, ciudadanos y trabajadores latinoamericanos han adquirido los saberes que les permiten subsistir en la compleja red cultural, tecnológica y laboral mediante procesos no formales” (Puiggrós et al, 2010:1097). Sin embargo, es un desafío que deberá atender la autoridad educativa generando los procesos correspondientes de profesionalización desde la escuela, desde donde según Dubet y Martuccelli (1998) se construye la experiencia escolar, que va formando paulatinamente.

Sin embargo, hay que tomar reservas en la insistencia de la profesionalización de la función directiva, porque para algunos directivos es una amenaza y la descalifican, pues no están dispuestos a enfrentar retos y dificultades; por ejemplo, en el conocimiento, manejo y uso de las TIC'S, ante lo cual, reconocen que deben mejorar, pero precisan que ellos van de salida en el servicio educativo y, que otros, vendrán a realizar las acciones. Pues bien la formación de directivos en México es incipiente, reducida a cursos nacionales y estatales relacionados a Carrera Magisterial, con poca participación de los beneficiarios; quienes apuestan a dirigir la escuela primaria basados en la experiencia y conocimientos que día a día adquieren.

Esto significa que el directivo aprende en y sobre la realidad educativa cuando dialoga en Consejo Técnico, se aplican pruebas estandarizadas, se publican y comparan resultados, se obtiene y mantiene un estímulo. Al enfrentar la inconformidad, confrontación, división y conflicto entre docentes en la evaluación de carrera magisterial; la inconformidad de padres por las evaluaciones de sus hijos; así como en la gestión de mejoras materiales.





En este sentido, cuando el directivo inicia el ciclo escolar sin necesidades y problemas que resolver, se relaja y abandona sus responsabilidades fundamentales; dedicándose a hacer política sindical, ampliar sus relaciones y atender asuntos personales. Así es como se “va configurando los elementos estructurales del puesto, en función de los cuales las personas se desenvuelven, aprenden lo básico del oficio y ponen en juego sus mejores cualidades, según lo que les es requerido: administrar su escuela, obtener recursos y manejar a su personal, negociando las cotidianas incidencias en el margen, si es preciso. (Fierro, 2006:244).

EL DIRECTIVO. APRENDER A SER.

El directivo día a día va configurando su identidad en un contexto social, histórico y cultural que favorece la interacción de la lengua, religión, costumbres, tradiciones y conocimientos; que le van dando forma a un estilo y dinámica propia de dirigir. En consecuencia le preguntamos a los directivos ¿qué los motivo para promoverse al puesto de director?, al respecto, tenemos algunas evidencias.

EJR. Las condiciones me obligaron... y tuve que asumir el cargo. (E.EJR.110912).

JLOM. Me asignaron la dirección y grupo y, acepté por responsabilidad. Más que nada y, asumí los compromisos que requiere ser directora. (E.JLOM.280812).

AME. En Pacheco nadie quería ser director y, yo le solicité al Supervisor. (E.AME.060912).

JAM. Pues indudablemente que fue el beneficio económico, el ascenso para obtener mejores ingresos, y bueno, ¡ya encarrerado!, tratar de dirigir una escuela (E.JAM.290812).

EMMC. Seguir ascendiendo en el trabajo, en la docencia. Apoyar con lo que uno sabe, con los conocimientos que uno tiene en educación. Tratar de mejorar la escuela, intervenir más con los maestros, con el colegiado, apoyar y seguir creciendo, esos son los principales motivos. (E.EMMC.280812).

OFGR. Tuve la oportunidad de que me dieran una clave y poder ejercerla, es lo que me motivó (E.OFGR.310812).

Los motivos para ser directivo van desde la asignación de la comisión, obtener un nivel más en la carrera, lo económico, aprovechar la oportunidad, demostrar que podía y tener la clave. Una





vez que se llega al cargo, empieza un largo camino de aprendizaje, muchas veces por ensayo y error, en ocasiones imitando antiguos directores, preguntando con colegas y con la autoridad educativa superior, para cumplir con el trabajo administrativo, solucionar problemáticas (hacerla de bombero) y controlar la escuela. En efecto, ser directivo es adquirir autoridad, estatus, llenar el ego personal y tener reconocimiento de los docentes y padres de familia. Ante ello, se le cuestionó a varios directivos ¿qué significa ser directivo?, he aquí algunas manifestaciones.

ACA. Es fuerte la responsabilidad, tienes que ser el ejemplo de todo, autoridad, trabajo, respeto y tolerancia, saber negociar con los compañeros, con los padres de familia. (E.ACA.100912).

SCA. Mucha responsabilidad, aparentemente es algo muy sencillo, pero tiene uno que meterse en lo pedagógico, en lo administrativo, en todo pues. (E.SCA.300812).

JAM. Significa una gran responsabilidad, porque a veces quiere uno hacer todo como lo indica la normativa, no siempre depende de ti, sino de la disposición que tenga la gente con la que laboras. (E.JAM.290812).

La responsabilidad como valor fundamental acompaña el trabajo directivo y da identidad ante la comunidad educativa, el contexto social y las autoridades superiores. Al respecto, Hirsch (2003) “plantea tres valores fundamentales: autonomía, responsabilidad y competencia profesional. *Autonomía* como la capacidad personal de tomar decisiones en el ejercicio de la profesión. *Responsabilidad* como “hacerse cargo”, esto es, responder de las propias acciones ante los otros y ante uno mismo, derivada no de una obligación impuesta, sino reconocida por los propios profesionales. *Competencia profesional* como acceso a los conocimientos, destrezas y actitudes para prestar un servicio, lo que permite resolver los problemas propios del trabajo que se realiza” Citado por Fierro, (2006:258).

Otros directivos opinan que el significado de ser directivo es:

JLOM. Un compromiso muy grande, como persona, un logro, una meta y más que requiere de un doble esfuerzo. Porque es toda una responsabilidad y requiere de metas y compromisos. (E.JLOM.280812).

EMMC. Significa un compromiso, una responsabilidad muy grande de conducir, dirigir a toda una comunidad escolar para ayudar al desarrollo de todos sus integrantes. (E.EMMC.280812).





Responsabilidad y compromiso son las prioridades del directivo de educación primaria. Sin embargo, en las observaciones realizadas a los directivos entrevistados encontramos un panorama diferente, donde la prioridad es conservar el cargo, por consiguiente se tolera la impuntualidad, ausencias al trabajo; asimismo se flexibilizan y rompen las normas que celosamente debe vigilar, para dar paso a la protección de intereses de docentes y personal de apoyo, en detrimento de los intereses educativos de los alumnos, alejándose de la prioridad de proporcionar educación de calidad.

El directivo aprende que para mantenerse en el cargo debe flexibilizar el ejercicio de su función ante el grupo de docentes, incluso mantener una falsa unidad, que protege intereses creados, diferentes a las necesidades de alumnos y padres de familia. Agregar, además, que encontramos a directivos que llegan tarde a la escuela porque son jefes, constantemente sale a hacer trámites administrativos, entregar documentación en la supervisión, jefatura de sector y servicios regionales. Así como a gestionar mejoras materiales ante instancias y dependencias de gobierno municipal, estatal y, atender asuntos personales. En consecuencia, los maestros hacen lo mismo y en la escuela no hay quien ponga orden. La responsabilidad, de la que se hablaba, queda reducida a palabras que se dicen para salir del paso en la entrevista.

Ante este panorama, encontramos a directivos comprometidos con la escuela y educación de los alumnos; otros mantienen el cargo sobrellevando la situación y sometiéndose al grupo de maestros; también quien mantiene unido a su personal, él que lo divide para mantener el control de la escuela y, finalmente, quien por buenas relaciones con autoridades superiores se mantiene. Por lo tanto, convertirse en directivo va más allá de ejercer las funciones que la normatividad otorga, de aprender a hacer documentos administrativos y trámites de gestión. Implica actuar en valores de honestidad, humildad, responsabilidad, colaboración y respeto en un contexto de cambio que demanda renovar la concepción de directivo a través de procesos de formación en y desde la práctica.

A manera de conclusión, decimos que es necesario acceder al puesto directivo con amplio conocimiento del plan y programas de estudio de educación primaria y poseer una cultura general; que facilite la construcción de un plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo para mejorar la calidad de educación del centro de trabajo. En consecuencia no se puede ser director sin una preparación profesional para el puesto, porque aprender a ser director sobre la marcha,





basándose sólo en la experiencia práctica, resulta muy costoso, afecta negativamente la cultura escolar y lesiona el aprendizaje de los alumnos, entre otros problemas.

Además es necesario desarrollar procesos de formación continua del director y de los profesores considerando sus necesidades de conocimiento y problemas profesionales, acompañados por un profesional de la educación, para consolidar espacios de desarrollo profesional proactivos que aporten a la solución de dificultades y obstáculos para mejorar la educación. Se recomienda la puesta en marcha de programas nacionales y estatales de formación permanente para los directores de escuela primaria, dado que su función es muy específica, se requiere de una formación y actualización continua diseñada ex profeso para atender las necesidades propias de su función.





BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Bertely, M. (2000). Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar. Ed. Paidós. México.
- Delors, J. (1996). En el informe a la UNESCO, de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. La educación encierra un tesoro. Santillana. Ed. UNESCO.
- Dubet, F. y Martuccelli, D. (1998). Sociología de la experiencia escolar. Ed. Losado. España.
- Fierro, M. C. (2006). Conflictos Morales en el ejercicio de la función directiva del nivel básico. Tesis Doctoral. CINVESTAV sede sur. DIE. México.
- García, N. (2005). La globalización imaginada. Buenos Aires: Paidós. Caps. I, II y VII. Pp. 21-65,165-178.
- García, J. M., Slater, C. L. y López G. (2010). El director escolar novel de primaria. Problemas y retos que enfrenta en su primer año. RMIE, octubre-diciembre, vol. 15, núm. 47, pp. 1051-1073.
- Puiggrós, A., Fullan, M., Rodríguez, M., Sancho, J. M., Anderson, L., McLaren, P., Huerta, L., Day, C. y Goodson, F. (2010). ¿En qué dirección(es) se orientará la investigación sobre el cambio educativo en los próximos diez años? Debate temático. Opinión de especialistas. Revista Comie RMIE, OCTUBRE-DICIEMBRE 2010, VOL. 15, NÚM. 47, PP. 1093-1145:1097.
- Wenger, Etienne. (2011). Comunidad de práctica. Aprendizaje, significado e identidad. Ed. Paidós. España.

