



XVI
Congreso Nacional de
Investigación Educativa
CNIE-2021

El director de escuela. Un acercamiento a su desempeño desde la visión de los docentes

Homero Alán Estrada Hernández

Centro de Investigación y Docencia
homero.estrada@cid.edu.mx

Moraima Rodríguez Granados

Centro de Investigación y Docencia
moraima.rodriguez@cid.edu.mx

Daniel Alarcón Nakamura

Centro de Investigación y Docencia
daniel.alarcon@cid.edu.mx

Área temática 07. Prácticas educativas en espacios escolares.

Línea temática: Agentes educativos en prácticas institucionales.

Tipo de ponencia: Reportes parciales.



Resumen

La importancia del director de escuela en los últimos tiempos se ha redimensionado cada vez más, tanto desde las políticas educativas, como de la investigación realizada al respecto, la labor que desempeñan se considera crucial para el funcionamiento de la institución a su cargo, una de las áreas cruciales es la de su relación con el personal a su cargo, especialmente los docentes, ya que ellos son los primeros beneficiados o perjudicados por las decisiones que asume, de esa relación dependen en la mayoría de los casos la propia gobernabilidad de la escuela. Al respecto García, Slater y López (2010) comentan si bien la carga administrativa ocupa una parte sustancial de su tiempo, los problemas con los docentes son los más importantes, en tanto afectan de manera directa.

El presente trabajo contiene los resultados de una investigación en la que se rescataron las opiniones de los docentes de educación primaria y secundaria referentes al quehacer del director de la escuela donde laboran. Los temas abordados en el instrumento se basan en buena parte en los contemplados por los perfiles, criterios e indicadores de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros (USICAMM), ya que presenta la visión desde la autoridad educativa de lo que debe de ser y hacer un director de escuela de educación básica.

Palabras clave: Directores, docentes, organización escolar, educación básica.

Introducción

Las políticas educativas instrumentadas en una buena parte de los países que componen el escenario mundial se han encaminado, entre otros aspectos, a fortalecer la autonomía escolar, como una respuesta a la falta de resultados esperados, lo cual lleva a los diferentes actores que desarrollan su actividad cotidiana en las diferentes instituciones educativas a asumir una responsabilidad mayor. De manera particular, el director de escuela en estos últimos años ha ganado un mayor protagonismo en el espectro educativo; el Informe McKinsey (2007) determinó que es el segundo factor, solo detrás de los docentes, que explica los resultados positivos de una escuela. Es el primer responsable ante la autoridad y la sociedad del buen funcionamiento de la institución a su cargo. Al respecto afirma Fullan

las responsabilidades de los equipos directivos han aumentado enormemente durante los dos últimos decenios. Se espera que dirijan una escuela tranquila; gestionen la salud, la seguridad y el edificio; innoven sin molestar a nadie; conecten con estudiantes y profesores; respondan ante los padres y la comunidad; y por encima de todo, presenten resultados (2014, p.11)

México, no es la excepción, los directores de las escuelas de educación básica tienen enormes cargas de tareas administrativas que deben de cumplir, además de resolver los problemas que de manera cotidiana se les presentan, la falta de un vidrio, la ausencia de un profesor, la indisciplina de un estudiante, con la renovada puesta en marcha de los Consejos Técnicos Escolares, en 2013, tienen el deber de coordinar las sesiones respectivas. Por si esto pareciese poco, la autoridad educativa ha insistido en la necesidad de que los directores deben tener una presencia más constante en las aulas, observando las clases de sus docentes, para sí así se requiere brindarles el apoyo pertinente directamente o canalizarlos a una instancia pertinente. Bolívar (2010) afirma que los centros educativos deben garantizar a todos los alumnos los aprendizajes imprescindibles y la dirección de la escuela está para hacerlo posible, centrando sus esfuerzos en dicha meta.

Derivado de lo descrito anteriormente en esta investigación se pretende conocer: ¿Cómo valoran los docentes el desempeño de los directores de escuelas de educación primaria y secundaria?

Desarrollo

El trabajo de investigación se desarrolló como parte de las actividades del Cuerpo Académico de Política y Gestión del Centro de Investigación y Docencia del estado de Chihuahua, México; en él participan integrantes del mismo, así como estudiantes de maestría en educación que la Institución ofrece en Ciudad Juárez, Chihuahua. El diseño metodológico es mixto, Johnson y Onwuegbuzie, 2004, citados por Pereira (2011), definieron los diseños mixtos como "(...)el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos,

enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio”, en este reporte parcial se dan a conocer los resultados de la etapa cuantitativa la cual se hizo bajo el método de encuesta, para ello se diseñó un instrumento de 50 preguntas tipo escala Likert, además se complementó con cuatro preguntas de respuesta abierta, se validó y se determinó su confiabilidad mediante la técnica de test – retest, a una muestra de 20 docentes con características similares a los de la población objeto de estudio, se les envió en instrumento en dos ocasiones, con quince días de distancia entre la primera y segunda aplicación; para medir la estabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente de correlación “r” de Pearson, arrojando un resultado de 0.92 lo que nos indicó que se tiene un instrumento confiable.

Adicionalmente, el instrumento fue sometido a una prueba de validez de contenido, mediante el juicio de expertos, donde participaron seis académicos de diferentes instituciones de educación superior. La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se quiere medir, “se trata de determinar hasta dónde los ítems o reactivos de un instrumento son representativos del universo de contenido de la característica o rasgo que se quiere medir” (Corral, 2009. p.30) Con base a los resultados de las pruebas de confiabilidad y validez el instrumento fue ajustado.

El muestro fue no probabilístico, donde “la lección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra” (Hernández, et al, 2014, p .241). Se seleccionaron intencionalmente 19 escuelas, 13 primarias y 6 secundarias, de Ciudad Juárez, Chihuahua, México, esta decisión se tomó considerando la situación provocada por la pandemia, los docentes empezaron a trabajar vía remota desde su hogar, por tanto, era prácticamente imposible aplicar el instrumento de manera directa, fue en esas escuelas donde se pudo contar con los correos electrónicos de los docentes, ello gracias al apoyo de los directores. El instrumento fue autoadministrado, apoyándose en la aplicación drive, enviado por correo electrónico a todos los docentes de esas instituciones educativas, durante los meses de mayo y junio de 2020

Análisis de resultados

Fueron 169 los instrumentos contestados por los docentes, de ellos, el 69.2% laboran en primaria, un 28.4% lo hacen en secundaria ya sea de la modalidad de técnicas o generales; el 43.2% atiende el turno matutino, un 26.6% el vespertino y un 30.2% se ubica en una escuela de tiempo completo. En el caso de las secundarias, por una decisión de las autoridades educativas estatales, es la misma escuela la que opera en el turno matutino y en el vespertino, el director tiene bajo su responsabilidad ambos, para lo cual recibe una compensación monetaria, en cada turno cuenta con el apoyo de subdirectores y coordinadores según sea el caso; esto no sucede en primaria, donde es una escuela diferente para cada turno dentro de las mismas instalaciones, cada una con un director responsable.

El 78.1% son mujeres y el restante 21.9% hombres, Blum (1991), mencionado por Barquín y Melero (1994), opina que ciertas profesiones dominadas por las mujeres son un ejemplo de empleo que proporciona mayor satisfacción

intrínseca que el típico trabajo ‘femenino’ de oficina; estas ocupaciones han sido largamente vistas como empleos deseables para las mujeres tanto de la clase trabajadora como de la media. Ocupaciones tales como enfermera, bibliotecaria, trabajadora social y profesora ofrecen el sentido de contacto directo, cuidado e implicación personal.

El 71.58 % de los profesores tienen una edad no mayor de cuarenta años, la moda se ubica en el intervalo de los 26 a los 30 años. (cuadro No. 1); en cuanto a la antigüedad en el servicio un 60.35% tiene 10 o menos años de servicio (cuadro No. 2) esto es debido a que Ciudad Juárez concentra el 75% de la población escolar del estado de Chihuahua, por lo tanto, la mayor parte de los egresados de las escuelas formadoras de docentes son contratados para brindar sus servicios en esa ciudad, una vez que hay oportunidad buscan su cambio de adscripción a la región de donde son originarios, lo cual ocasiona una importante movilidad de estos profesores, al respecto un 69.8% de ellos tiene cinco o menos ciclos escolares laborando en la escuela, esto puede explicar su juventud y pocos años de experiencia.

Una de las tareas más complejas que le corresponde atender al director y quizás sea la que más tiempo y esfuerzo le representa es la de mantener un clima propicio para el aprendizaje de los estudiantes, es decir, en la medida de lo posible alcanzar una convivencia sana entre la comunidad escolar, sobre todo entre su personal docente; dentro del documento de perfiles, criterios e indicadores así se precisa

..que para el buen funcionamiento de la escuela, es importante que el directivo coordine, con la participación del colectivo docente, el diseño, desarrollo y evaluación de un programa escolar de mejora continua, como instrumento que atiende a las características particulares del plantel, convoca a la colaboración y compromiso de la comunidad educativa y da orden a las diversas estrategias y actividades que el colectivo docente decide emprender en su proceso de mejora. (SEP, 2019, p 44)

Al respecto Murillo y Krischesky (2014) mencionan los directivos pueden marcar la diferencia en la calidad de la enseñanza impartida mediante la modificación de ciertas condiciones estructurales y organizativas en los centros. En este aspecto, un 62.1% de los profesores considera que el director fomenta acuerdos siempre, un 26% que casi siempre, un 11.2% valora que lo hace solo algunas veces, y solamente un 0.6% afirma que el director nunca fomenta acuerdos (gráfica 1)

Sin embargo, al cuestionar a los docentes si el director desarrolla estrategias para fomentar el diálogo, las apreciaciones positivas disminuyen un poco, ya que un 47.3% afirma que siempre lo hace, un 29.6% que casi siempre, un 20.4% que algunas veces, un 2.4% que casi nunca y un 0.6 que nunca es así (gráfica 2). “Los directores deben dinamizar y motivar los procesos de participación de todos los actores educativos, orientando sus participaciones bajo los principios de corresponsabilidad, cooperación, coordinación y autoridad democrática” (Barrientos, Silva y Antúnez, 2016). Esto adquiere una mayor relevancia desde que los Consejos Técnicos Escolares (CTE) fueron relanzados como una estrategia para fomentar el trabajo colaborativo, la autonomía escolar y, por tanto, el papel del director como el principal responsable dentro de la escuela para que las sesiones de CTE funcionen conforme a los que se espera de ellas y se alcancen los propósitos que se plantean.

Esto puede tener explicación al considerar lo que los profesores comentan acerca de sus decisiones, ya que un 16.6% afirma que siempre evitan tener criterios de grupo o facción dentro de la escuela, un 37.3% responden que casi siempre es así, mientras que un 34.9% considera que esto es solo algunas veces, un 5.3% dice que casi nunca es así y un 5.9% sostiene que nunca es así (gráfica 3) Al respecto, algunos docentes expresaron los cometarios siguientes:

- Tolerancia respecto a las opiniones, evitar el favoritismo.
- La subdirectora tiene preferencias, y el director no trata de integrar a todo el personal
- Necesita mayor acercamiento al personal docente para conocer sus necesidades.
- Tener una mayor autoridad y no dejarse llevar por los que hablan más fuerte.

En este sentido, “el conocimiento que se ha producido respecto a la importancia de la dirección escolar es esencial al comprenderse como el lugar de autoridad y liderazgo que permite darle cohesión al gobierno, la organización y el funcionamiento de la institución escolar”. (Zorrilla y Pérez, 2006, p.114)

En México, los directores de las escuelas de educación básica tienen prácticamente nula participación en la contratación del personal docente a su cargo, esa tarea les corresponde a las autoridades educativas bajo los preceptos del artículo 3º. Constitucional y la Ley de la Carrera de las maestras y maestros, por tanto, aunque cuentan con los recursos jurídicos para sancionar las conductas o actitudes no deseadas de algunos profesores, la realidad es que en la mayoría de los casos se ven limitados para atender literalmente la norma, aquí es donde cobra relevancia su capacidad de negociación, ya que se encuentra en el centro de los intereses de los diferentes actores que intervienen en la vida institucional, los alumnos, los padres de familia, las autoridades educativas y el sindicato; la aplicación de la norma se convierte en un campo de negociación, un permiso económico es otorgado la mayor parte de las ocasiones por la capacidad de entendimiento entre el director y el o los docentes que lo solicitan. Un 50.3% de los mentores dice que siempre el director es flexible al aplicar la normatividad, un 27.3% considera que casi siempre es así, un 16.6% que en algunas veces sucede así, y un 5.9 % valora que casi nunca hay en el director esa flexibilidad. (gráfica 4). García, Slater y López (2010) comentan en este aspecto, los dilemas que enfrentan los directores para resolver estos conflictos son: ¿A qué me dedico?, ¿intervengo o dejo pasar?, ¿a quién protejo?

En nuestro país, los directores no tienen una formación previa, incluso en algunos casos desconocen las normas que rigen la vida institucional de los centros educativos, las van consultando conforme las necesidades se les presenten, pero no en la mayoría de los casos no las aplican linealmente, las reinterpretan, o se hacen de la vista gorda cuando encuentran otras formas de mantener el orden y el trabajo en un ambiente más o menos armónico. Según Ball (1994) las escuelas pueden considerarse, en tanto organizaciones sociales, como “campos de lucha”, que reflejan el uso del poder formal e informal por los individuos o grupos para alcanzar metas, que se expresa en lo que se denomina micropolíticas de la escuela.

Las escuelas son entes muy dinámicas, que lejos de funcionar bajo un guion predeterminado por las normas o las autoridades educativas parece en algunos casos privar el caos, el director es quien enfrenta cotidianamente dificultades, situaciones por resolver, que sí un profesor se ausentó sin avisar, que en un salón no funciona el aire acondicionado o la calefacción, que un padre de familia exige atención inmediata, que hay que enviar la estadística a la supervisión, que esta semana toca sesión de Consejo Técnico y hay necesidad de prever los materiales, y muchos otros “ques”; Antúnez (2004) afirma que las decisiones se toman más por intuición, sensaciones y corazonadas que como resultado de diagnósticos y análisis racionales. Un 42.6% de los docentes considera que el director de su escuela siempre es un gestor capaz de resolver situaciones imprevistas, un 43.2% sostiene que casi siempre es así, un 11.2% que algunas veces lo es, un 1.8% que casi nunca y un 1.2% que nunca es así (ver gráfico 5). Un ejemplo relativamente reciente, derivado de la decisión de parte de la Secretaría de Educación Pública de implementar las escuelas de tiempo completo los directores se les adiciona la responsabilidad de estar al pendiente y resolver situaciones que tiene que ver con proporcionar los alimentos a los niños, gestionar el pago de las compensaciones a los docentes, tramitar la contratación de los denominados profesores de actividades complementarias, inglés y computación fundamentalmente; es a él a quien le reclaman sí la cocina no cuenta con gas para la estufa, o si falta el pago de alguna de las cocineras; también es al primero que se le reclama fuertemente si la sociedad de padres decide cobrar alguna cooperación voluntaria.

Conclusiones

Las directrices tomadas por los diferentes gobiernos en materia de política educativa se materializan en las escuelas, aunque no de manera lineal, enfrentan las resistencias, las visiones propias de los actores que en ellas se desenvuelven, la responsabilidad primaria de que esto suceda sin muchos sobresaltos le corresponde al director, las exigencias para que actúe en consecuencia vienen desde diferentes niveles, la autoridad educativa desea que lo que ordena sea puesto en vigor en la escuela, los padres de familia lo presionan para que mantenga un servicio adecuado para sus hijos, los docentes por otro desean tomar parte en las decisiones, pero en muchos casos no de las consecuencias que conllevan, son por otra parte los primeros en juzgar el desempeño de sus directores ya es con quien mantienen un contacto cotidiano.

Los directores de las escuelas investigadas tienen en general la aprobación de los docentes bajo su responsabilidad, es decir, mantienen en este aspecto la gobernabilidad de las instituciones a su cargo, las respuestas proporcionadas por ellos no dan cuenta de la enorme complejidad que tiene el desempeñarse como director de una escuela primaria o secundaria.

Valoran la apertura para dialogar, para negociar, para ser flexibles al momento de tomar decisiones; reconocen la capacidad de gestión para resolver las muchas necesidades que de manera cotidiana se presentan en las escuelas.

Ello, nos invita a reflexionar en torno a la figura del director de escuela, en México no existe un proceso intencional de formación previa del mismo, es de los propios cuerpos docentes donde emergen quienes habrán de ser directores, los procedimientos de selección y promoción para ocupar el cargo se modificaron de manera radical en 2013, con la Reforma Educativa, pero en ningún momento contemplaron la formación previa, si acaso se estableció un procedimiento de acompañamiento inicial, ante su derogación por la actual administración federal, así como la promulgación de la Ley para la Carrera de los Maestros y los Maestros, se redefinieron algunos procedimientos, como eliminar la permanencia, o rescatar el sentido del escalafón para ir de manera paulatina promoviéndose sin dar brincos bruscos, sin embargo, la formación continúa estando ausente. Trabajos de investigación como el que se describe pueden contribuir a generar conocimiento acerca de las particularidades de ejercer la dirección de una institución educativa del nivel básico, el cual se considera debe ser abordado en los procesos de formación desde las escuelas normales o afines, no se puede dejar a la inercia o a la suerte las acciones de un director escolar.

Tablas y figuras

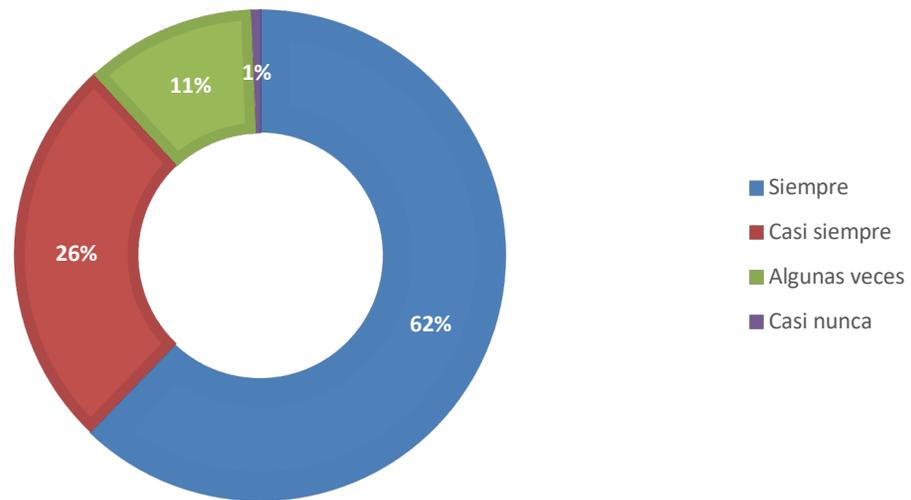
Cuadro 1. Edad de los docentes encuestados

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
20 - 25 años	19	11.24	11.24
26 - 30 años	44	26.03	37.27
31 - 35 años	24	14.2	51.47
36 - 40 años	34	20.11	71.58
41 - 45 años	23	13.6	85.18
46 - 50 años	14	8.28	93.46
51 - 55 años	8	4.73	98.19
56 - 60 años	2	1.18	99.37
61 - 65 años	1	0.59	100

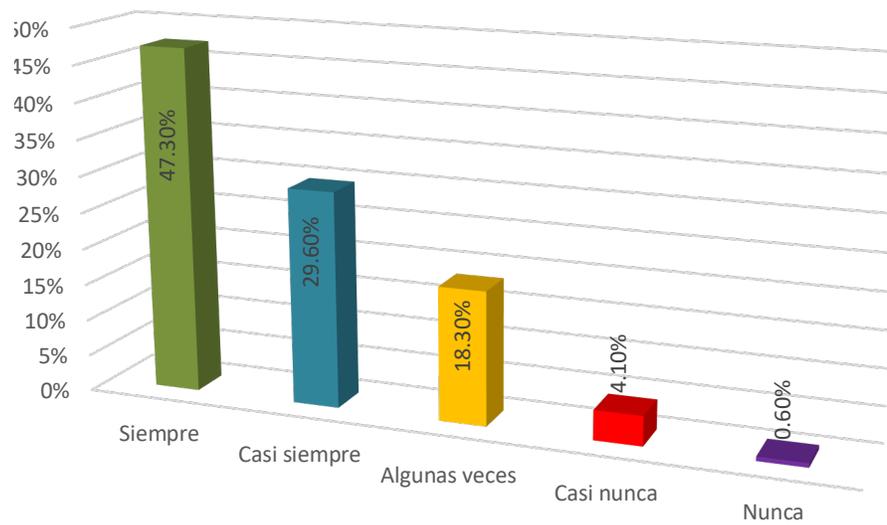
Cuadro 2 Años de servicio de los profesores encuestados

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 - 5 años	78	46.15	46.15
6 - 10 años	24	14.20	60.35
11 - 15 años	30	17.75	78.1
16 - 20 años	17	10.05	88.15
21 - 25 años	12	7.10	95.25
26 - 30 años	6	3.55	98.8
31 o más años	2	1.18	100

Gráfica 1. El director fomenta acuerdos



Gráfica 2. El director implementa estrategias que fomentan el diálogo



Gráfica 3. El director evita tomar decisiones con criterios de grupo o facción

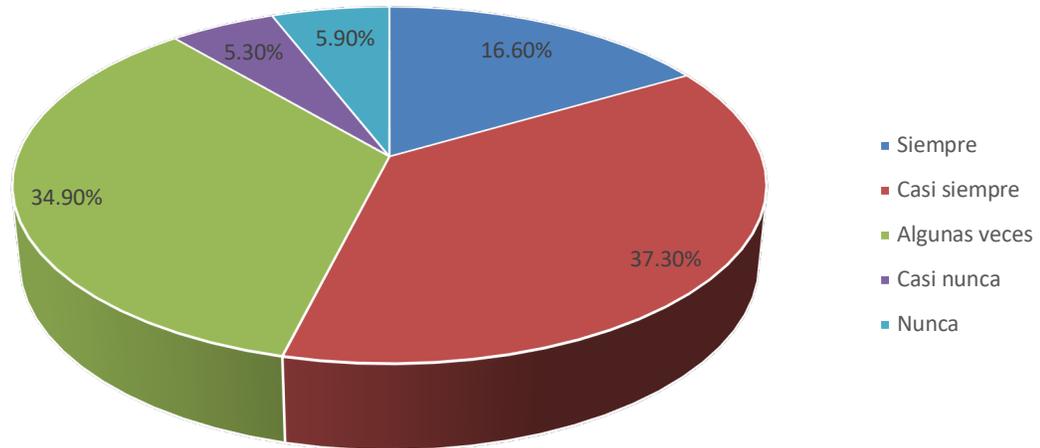
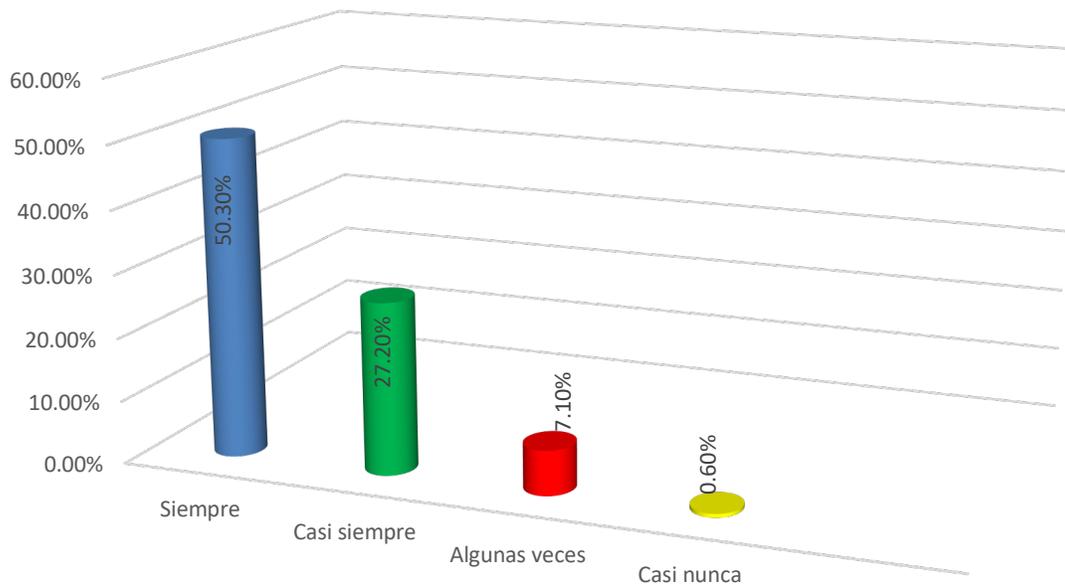
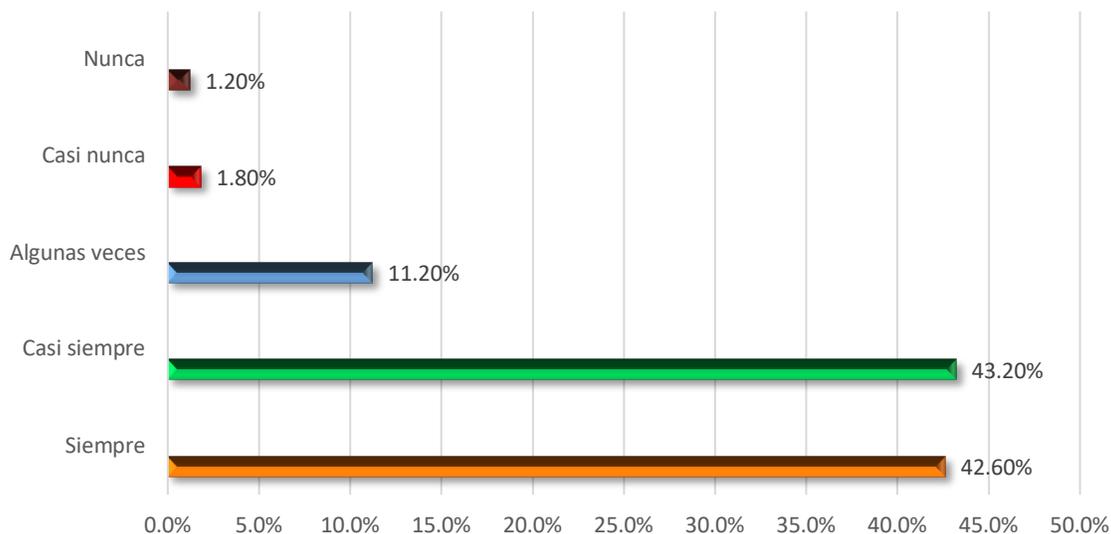


Gráfico 4. El director es flexible al aplicar la normatividad



Gráfica 5. El director es un gestor capaz de resolver situaciones imprevistas



Referencias

- Antúnez, S. (2004) Organización escolar y acción directiva. Primera edición, Secretaria de Educación Pública. México
- Ball, S. (1994). La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Paidós, España
- Barber, M. y Mourshed, M. (2008) Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. McKinsey&Company, Chile
- Barrientos, Silva y Antúnez, 2016. Competencias directivas para promover la participación: familias en las escuelas básicas. Educación Vol. XXV, No. 49, pp. 45 – 62
- Barquín J. & Melero M. (1994). Feminización y profesión docente. Internalización sexista del trabajo. *Investigación en la Escuela*, (22), pp. 25-34
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-3. Recuperado desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Corral, Y. (2009) Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de los datos. *Revista ciencias de la educación*, 18 (33) pp. 228-247
- Garduño, G. J, Slater, Ch y López, G. G. El director escolar novel de primaria. Problemas y retos que enfrenta en su primer año. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Vol 15, núm 14. pp. 1051 – 1073. Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14015564004>
- Hernández Sampieri, Roberto, et al (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill, sexta edición. México.
- Murillo F.J. y Krischesky G.J. (2014) Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *Revista iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación*. pp. 70 -102
- Pereira, P. Z. (2011) Los diseños de método mixto en investigación en educación: una experiencia concreta. *Revista electrónica educare Vol. XV No. 1* recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>

Secretaría de Educación Pública. (2019) Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión.

Zorrilla y Pérez (1996). Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en México. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación pp. 113 -126