

Estudio diagnóstico de directores de primaria para la mejora de la calidad educativa

ROGER MANUEL PATRÓN CORTÉS
Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Campeche, México

EDITH J. CISNEROS-COHERNOUR
Facultad de Educación, Universidad Autónoma de Yucatán, México

1. Introducción

El movimiento de *escuelas eficaces*, que nace a fines de los años 70 en los países anglosajones, relacionado con la *gestión educativa* y la *calidad*, así como la *administración educativa*, que se originó en Inglaterra con el nombre de *dirección educativa*, cambiaron la forma de dirigir las instituciones de educación (Beare, 1992). Durante la década de los años 90, el movimiento de *eficacia escolar* se unió al de *mejora de la escuela*; dando lugar a la *mejora de la eficacia escolar*. Por otra parte, el Programa Nacional de Educación (PNE) 2001-2006¹ propuso contribuir al rubro de la calidad de la gestión impulsando el fortalecimiento de los órganos de coordinación y gestión de las escuelas, así como fomentar la formación de administradores y expertos calificados en la gestión de la educación (Secretaría de Educación Pública, 2001). El Programa para la Modernización Educativa y la implementación del Proyecto Escolar hicieron crecer el interés por realizar estudios de dirección (Poder Ejecutivo Federal, 1996). Asimismo, algunos estudios de este tipo indican que el liderazgo que desempeñan los directores escolares ha sido reconocido como factor determinante en el funcionamiento de las instituciones educativas (Gómez, 2005), pues les permite influir, motivar y comprometer a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos institucionales (Hernández, 2008). Además, el director, como líder, requiere poseer ciertas destrezas y habilidades para solucionar problemas relacionados con la actividad educativa, tomar decisiones y comunicarse con autoridades, profesores, padres de familia y estudiantes. Es decir, los directores tienen la difícil tarea de conjugar actividades administrativas y educativas. Sin embargo, como reportan Cisneros-Cohernour y Merchant (1999), la preparación que reciben los directores de primaria al asumir el cargo suele ser escasa o nula. La necesidad de llevar a cabo mayor investigación en esta área reviste especial importancia porque, como reportan Cuellar, 1989; Cisneros-Cohernour, 2001; Wise, 2001; Fullan y Hargreaves, 1999; Hallinger y Heck, 1998; Murillo, Barrios y Pérez Albó, 1999; Mulford, 2008; Murphy y Hallinger, 1992; Loera y Cázares, 2008, el liderazgo del director es vital para en el logro de los objetivos educativos y en el mejoramiento de la calidad de la educación en las escuelas. De acuerdo con Leithwood, Harris y Hopkins, 2008 y Mulford, 2008, el papel del director preparado es fundamental porque contribuye al logro académico de los estudiantes.

¹ Los autores se refieren a programas e instituciones mexicanas.

2. Problema de investigación

Aunque algunos estudios se han desarrollado en México acerca de la gestión escolar, existen pocas investigaciones acerca de la preparación de los administradores escolares, la forma en que ésta contribuye a la solución de problemas y retos que estos enfrentan. Este estudio se enfoca, específicamente, al sureste mexicano, y en particular al estado de Campeche. La investigación se realizó en el sureste mexicano en los estados de Campeche, Yucatán y Quintana Roo; y es parte de un estudio internacional realizado por la red *International Study of the Preparation of Principal* (ISPP), acerca de la preparación y retos que enfrentan los administradores escolares de primaria en Canadá, Inglaterra, Sud África, Turquía, México y los Estados Unidos. El estudio permitió entender aspectos críticos relacionados con la formación y retos que enfrentan los directores de primaria, tales como improvisaciones, carencias, limitaciones o problemas que les impiden desempeñarse con eficacia, con miras a contribuir al mejoramiento de la calidad educativa (García, 1992).

3. Preguntas de investigación

¿Cómo se prepararon los directores de escuelas primarias en el estado de Campeche para asumir sus cargos?

¿Qué retos enfrentan en su práctica profesional los directores de escuelas primarias en el estado de Campeche con miras al mejoramiento de logros académicos, procesos institucionales, calidad y equidad de los servicios educativos?

4. Objetivos

- a) Identificar cómo se prepararon los directores de escuelas primarias en el estado de Campeche para ocupar sus cargos y cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- b) Determinar cuáles son los principales problemas que enfrentan los directores de escuelas primarias en el estado de Campeche y cómo los manejan o resuelven.

5. Justificación

Existe limitado número de investigaciones en relación con los retos que enfrentan los administradores noveles en el ejercicio de su trabajo, la forma en que los enfrentan y la medida en que los programas de formación en los que han participado les han proporcionado las competencias necesarias para enfrentar estos retos (Cisneros y Merchant, 2005). Los resultados del estudio contribuyen al establecimiento de políticas para la formación de administradores escolares y al avance del conocimiento en el área de estudio en México.

6. Metodología

Este estudio fue de corte cualitativo y utilizó un diseño de estudios de caso. El diseño de estudios de caso fue seleccionado por ser el más apropiado dada la naturaleza y propósito del estudio (Stake, 1994, Cisneros & Merchant, 2005). El tipo de estudio de caso fue colectivo, debido a que los casos fueron cuatro e hicieron referencia a los directores de escuelas primarias del estado de Campeche. Para Stake (1994), este tipo de estudio, investiga varios casos conjuntamente con el objeto de indagar dentro del fenómeno, la población o las condiciones generales. Los datos obtenidos no siempre manifiestan características comunes, pueden ser redundantes o variados, similares o distintos. La comprensión de los mismos permitieron un mejor entendimiento teórico, al ser más extensiva la recogida de información.

La recolección de datos en los estudios de caso incluyó observaciones de la jornada laboral del director escolar durante una semana. Asimismo, se llevaron a cabo entrevistas profundas con cada uno de los directores y se realizó un análisis de la documentación del centro escolar.

7. Procedimiento

- a) Se solicitó autorización al titular de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno del Estado de Campeche (SECUD) para iniciar la intervención y recolectar la información en las escuelas primarias.
- b) Se visitaron a los jefes de sector y a los supervisores de zona escolar por instrucciones del titular de la SECUD.
- c) Los supervisores de zona escolar seleccionaron a cuatro directores que laboran en escuelas primarias públicas del estado de Campeche. Los sujetos cubrieron los requisitos necesarios para su participación en la investigación: una experiencia de 6 a 12 meses en la función directiva y sin experiencia previa como directores de otra institución educativa.
- d) Se programó una reunión con los cuatro directores de escuelas primarias en la que se informó de la importancia del estudio y se aplicó la entrevista a cada uno de ellos. En la tabla 1 se detallan las características de los directores que formaron parte del estudio.

Tabla 1.
Características de los directores que participaron en el estudio

<i>Características</i>	<i>Director 1</i>	<i>Director 2</i>	<i>Director 3</i>	<i>Director 4</i>
<i>Género</i>	<i>Masculino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Femenino</i>	<i>Femenino</i>
<i>Edad</i>	<i>46</i>	<i>60</i>	<i>45</i>	<i>48</i>
<i>Experiencia docente</i>	<i>27</i>	<i>26</i>	<i>25</i>	<i>25</i>
<i>Experiencia como director</i>	<i>1 año</i>	<i>1año</i>	<i>7 meses</i>	<i>1 año</i>

Nota: Elaboración propia.

- e) Las entrevistas permitieron a los directores reaccionar ante cuestiones críticas relacionadas con sus programas de formación. Los resultados de estas entrevistas son documentos semi-privados que están disponibles para los investigadores del estudio en el sureste mexicano y los otros investigadores del estudio internacional en una plataforma electrónica.
- f) Se entrevistó a las autoridades del área de educación básica de la SECUD con la finalidad de conocer sus puntos de vista.

- g) Las entrevistas fueron transcritas, durante el proceso se incluyeron reflexiones y comentarios acerca de la información obtenida. De igual manera se incluyeron datos del tiempo, lugar, y contexto en el cual se realizaron las observaciones.
- h) Se realizaron visitas de observación de siete horas diarias durante una semana por cada director en sus respectivos centros de trabajo, con el propósito de identificar la manera en que resuelven sus problemas.
- i) La información se analizó y organizó permitiendo identificar: dificultades, estrategias y sugerencias de los directores con respecto a su trabajo diario. Las notas de campo se utilizaron para enriquecer los datos y de esta manera tener una mejor comprensión de la función directiva en las escuelas primarias.

8. Resultados

A continuación se presentan los resultados por caso de estudio.

8.1 Sr. Borges

El señor Borges tiene 46 años de edad, su profesión es profesor de Educación Primaria y tiene una licenciatura en Educación Media, cuenta con 27 años de experiencia profesional, de los cuales llevaba un año comisionado como director y hasta el día de hoy no tiene su clave o nombramiento como titular. Al respecto comentó:

“En una ocasión llegó una clave que era para mí, pero se la asignaron a otro por la amistad que tiene con las autoridades”.

No hubo un proceso de preparación previa para llegar a ser director comisionado, se tomó en cuenta su desempeño y su historial. Posteriormente, recibió algunos cursos con contenidos relativos a la Administración Escolar, impartidos por el Centro de Maestros.

Los aspectos que considera como importantes en su primer año de trabajo son los conocimientos con respecto a lo administrativo, la responsabilidad, el liderazgo y la preparación que recibió en la Escuela Normal donde se trataban estos temas. En una primera instancia se propuso ser maestro, posteriormente se le presentó la oportunidad al ser comisionado. Asimismo, considera que ser director no tiene ningún beneficio tangible, sólo la satisfacción de los logros alcanzados

8.1.1 Dificultades

El señor Borges señaló tres problemas básicos en su gestión: a) doble rol, b) desorganización, y c) falta de comunicación.

El director se desempeña también como docente de los grupos de 3°. y 4°. grado de primaria, por lo que constantemente deja tareas de diversos libros para resolver, combinando sus tiempos de atención, lo que le ocasiona cierta desesperación y desconcierto. Comentó que la desorganización se debe a la falta de una preparación previa sobre el funcionamiento de la actividad administrativa. Durante las visitas realizadas

se observó que el director, a pesar de que tiene buena comunicación con los padres de familia, no platica con sus compañeros de escuela, ni a la hora del recreo. Es decir, está consciente de los problemas que existen con los profesores y empleados, pero no hace el intento por darles solución.

8.1.2 Estrategias

Señaló como estrategia principal la integración de equipos de trabajo y una adecuada delegación de funciones. Además, utiliza la técnica de "dar el ejemplo" para lograr el cambio de comportamiento de profesores y personal administrativo.

8.1.3 Recomendaciones

Reconoce que es importante el uso de programas adecuados para la formación del director, pero que también es importante la experiencia. Asimismo, mencionó que es necesario contar con las herramientas básicas para la administración de las escuelas y manejar un marco teórico aplicable a la organización.

8.2 Sr. Díaz

El señor Díaz tiene 60 años de edad, su profesión es profesor de Educación Primaria y su grado máximo de estudios es el de Profesor de Educación Media, cuenta con 26 años de experiencia profesional, de los cuales llevaba un año comisionado como director y hasta hace un mes le llegó su clave o nombramiento como tal. Un factor que influyó para agilizar el proceso es que la directora de la escuela donde trabaja se jubiló y surgió el espacio. Al respecto señaló:

"Solicité el puesto de director con base en una inquietud, y a los dos años me fue concedido iniciando con un nombramiento de comisionado sin grupo".

Indicó que no tuvo capacitación o preparación formal para el desempeño de su labor antes de su nombramiento como director. Sin embargo, mencionó que apoyó a otros directores y eso le sirvió para irse preparando. Otro aspecto importante que señaló es que se preparó por su cuenta en cursos de liderazgo, trabajo social y participación grupal, a través de invitaciones abiertas de la Secretaría de Educación Pública e Internet.

Señaló como beneficio que tiene el hecho de ser director, la jerarquía que otorga el puesto para servir a los demás. Además, percibe como beneficio tangible el económico y como beneficios intangibles el liderazgo, los logros y el fortalecimiento de las buenas relaciones con alumnos y padres de familia.

8.2.1 Dificultades

El Señor Díaz manifestó tres problemas principales en el ejercicio de su gestión: a) escasos recursos económicos, b) aspectos socioculturales, y c) falta de colaboración de algunos padres de familia con la actividad docente.

Señaló que debido a que los recursos económicos llegan en el mes de enero, en ocasiones tiene que poner de su dinero y posteriormente lo recupera. Aunado a lo anterior, indicó que el grueso de padres de familia lo integran madres solteras y el apoyo económico es poco. Asimismo, algunos padres de familia no colaboran con el trabajo de formación que vienen desarrollando los profesores, es decir no revisan las

tareas de sus hijos en sus casas y no están pendientes de las recomendaciones de higiene y conducta que se les señala.

8.2.2 Estrategias

El señor Díaz, mencionó que para solucionar los problemas utiliza campañas permanentes de sensibilización, así como también pláticas y orientaciones. Por otra parte, indicó que tiene como estrategia la toma de decisiones democráticas en las que intervienen los maestros y padres de familia.

8.2.3 Recomendaciones.

El señor Díaz sugirió que los programas de capacitación se hagan con claridad, con una buena organización y con un enfoque dirigido a alcanzar metas específicas, pues algunos cursos que se han impartido son ambiguos y poco claros. Asimismo, recomendó que los conocimientos que se ofrezcan sean acordes con la infraestructura de la escuela ya que los salones carecen de la misma. Finalmente, hizo énfasis en la importancia de trabajar en equipo para hacer frente a los desafíos que a diario presenta la escuela.

8.3 Sra. Salavarría

La señora Salavarría tiene 45 años de edad, su profesión es la de profesora de educación primaria y su grado máximo de estudios es de Maestría en Integración Educativa, cuenta con 25 años de experiencia profesional, de los cuales llevaba 7 meses comisionada como directora. Al respecto manifestó:

“El proceso para llegar a ser directora fue mediante escalafón que obtuve por meritos propios, consideraron mis años de servicio como profesora y mi preparación profesional con estudios de posgrado que realicé en la Universidad Pedagógica Nacional”.

Manifestó que no hubo capacitación o preparación formal para el desempeño de su labor antes de su nombramiento como directora. Sin embargo, mencionó como importantes para su formación los estudios de Maestría y un Diplomado con materias relativas al aprendizaje.

La señora Salavarría considera que hasta el momento no ha obtenido beneficios tangibles por el hecho de ser directora ya que es muy poco el tiempo que lleva en el cargo. Asimismo, lo positivo que ha tenido como beneficio es la experiencia laboral adquirida en el cargo, y el agradecimiento de los padres de familia que han visto como trabaja.

8.3.1 Dificultades.

La señora Salavarría, mencionó tres problemas principales en el ejercicio de su gestión: a) escasos recursos económicos, b) aspectos socioculturales, b) falta de colaboración de algunos profesores.

Antes de asumir el cargo la señora Salavarría tenía la idea de que como directora se le facilitarían realizar mejoras y aplicar cambios, pero ya como directora se dio cuenta que la escuela no cuenta con los recursos económicos suficientes para implantarlos. También manifestó como un problema la resistencia de los padres de familia para aceptar cambios en la mejora de la puntualidad e higiene, pues los alumnos no ponen de su parte y los padres de familia manifiestan que no deben cambiarse las cosas que ya tienen

establecidas en ese lugar. Otra dificultad que ha tenido que enfrentar es la falta de apoyo de algunos profesores, ya que no cumplen con las reglas establecidas en la escuela.

8.3.2 Estrategias

Comentó que para solucionar los problemas económicos solicita diferentes tipos de apoyos a la SECUD y a otras instancias gubernamentales. Asimismo, la directora festeja los cumpleaños de los profesores con la finalidad de fomentar las buenas relaciones humanas.

8.3.3 Recomendaciones.

La señora Salavarría sugiere que se prepare con anticipación a los directores antes de asumir su cargo, ya que se requiere de conocimientos específicos para el buen desempeño de la actividad, tales como liderazgo, trabajo en equipo, autoridad, motivación, comunicación y supervisión.

8.4 Sra. Fernández.

La señora Fernández tiene 48 años de edad, su profesión es licenciada en Educación Primaria y tiene una maestría terminada, cuenta con 25 años de experiencia profesional, de los cuales lleva un año comisionada como directora. Al respecto indicó:

“Surgió la oferta de parte de la SECUD de unos cursos para directores, los cuales nadie quiso tomar, por lo que el director de la primaria donde trabajo me invitó, después me dijeron que por haberlos tomado tenía posibilidades de una dirección”.

La señora Fernández no recibió capacitación o preparación formal para el desempeño de su labor como directora, sin embargo, por iniciativa propia tomó el Diplomado en Gestión Educativa para directivos impartida en la Universidad Pedagógica Nacional, cuyo principal contenido fue la elaboración de proyectos educativos.

Considera como útil y práctico, en su primer año de trabajo, un libro que lleva por título “Proyecto de Gestión Escolar” ya que enseña a administrar y conducir una escuela. Asimismo, opinó que los planes y programas escolares están quedando obsoletos.

No percibe los beneficios tangibles de ser directora pues son muchas responsabilidades y aún continúa con el sueldo de profesor, tampoco visualiza la existencia de beneficios intangibles.

8.4.1 Dificultades

La señora Fernández, mencionó dos problemas principales en el ejercicio de su gestión: a) doble rol, y b) estatus económico bajo.

La directora tiene un grupo de alumnos a su cargo, por lo que la apoya un profesor practicante, sin embargo, se ve constantemente en la necesidad de combinar sus tiempos de atención. Así, en un día normal supervisa a su grupo y atiende sus funciones directivas. Por otra parte, los alumnos no llevan los materiales que se les pide debido a su precaria situación económica y dificulta el trabajo.

8.4.2 Estrategias

La señora Fernández señaló que utiliza cuatro estrategias básicas para el desempeño de su actividad directiva: a) planeación y organización de su trabajo, b) buena comunicación, c) delegación de funciones entre profesores, y d) atención personalizada para resolver problemas.

8.4.3 Recomendaciones.

La señora Fernández sugirió modificar y actualizar los planes y programas de estudio, así como también, que la SECUD les proporcione recursos tanto a las escuelas como a los maestros, para que puedan brindar un mejor trabajo.

9. Discusión de resultados

No existen plazas de nueva creación, por tanto, los puestos de director de primaria son asignados con base en las plazas que dejan vacantes los directores titulares que se jubilan. En una primera instancia los profesores quedan comisionados como directores y posteriormente, cuando se jubila un director titular, les asignan esa clave o nombramiento. Sin embargo, la mayoría lleva varios años comisionados como directores y aún no les otorgan la clave que los acredite, lo que ha generado cierto descontento por el tiempo de espera.

Las escuelas de nueva creación surgen mediante una solicitud de servicio educativo por parte de la autoridad de la localidad y padres de familia ante la SECUD. Por su parte, la SECUD realiza un estudio de factibilidad, y de disponibilidad de recursos; si es autorizado se busca al recurso humano y en una primera instancia al profesor comisionado como director.

Los directores manifestaron que no tuvieron una preparación formal previa para ocupar el puesto de director, los cursos que señalan haber tomado algunos entrevistados son por iniciativa propia. No obstante, al asumir el cargo ya sea como comisionados o como directores, participaron en cursos relativos a la gestión y administración escolar. Además, los entrevistados mencionaron como requisitos de su preparación para ser nombrados como directores de primaria su trayectoria, en donde sobresale su formación como profesores de primaria.

Sólo uno de los directores indicó como beneficio tangible el económico y tres de ellos manifestaron que no perciben este tipo de beneficios. Por otra parte, mencionaron como beneficios intangibles la satisfacción de los logros alcanzados, ejercer el liderazgo y tener el respeto de la comunidad, entre otros.

Dentro de las dificultades planteadas se encontró que algunos directores desempeñan un doble rol en los primeros años que asumen el cargo, es decir, tienen asignados uno o dos grupos a los cuales les imparten clases, entonces desatienden por momentos la dirección y la enseñanza de los alumnos.

Otros problemas identificados fueron la falta de recursos económicos y de infraestructura, pues tienen que ingeniárselas para mejorar las condiciones de trabajo. Además, el escaso nivel socioeconómico de las familias, aunado a la falta de colaboración está dificultando la actividad directiva.

Para la solución de problemas utilizan estrategias basadas en sus experiencias personales y los conocimientos aprendidos durante su formación docente, tales como: integración de equipos de trabajo, campañas de sensibilización y atención personalizada. Finalmente, con el propósito de mejorar la calidad de su gestión sugirieron que se impartan más cursos relativos a la planeación, organización y dirección escolar, así como también al trabajo social.

10. Conclusiones y recomendaciones

Debido a la forma en que se dan los nombramientos de los directores de escuelas primarias, resulta difícil que previamente se les prepare para ocupar esos puestos, por lo que generalmente, hasta que los asumen y lo desempeñan, van aprendiendo y formando sus experiencias. No es lo mismo ser profesor por muchos años que desempeñar un puesto directivo por primera vez. El director de escuelas primarias requiere contar con habilidades específicas de la función directiva, tales como: autoridad, motivación, comunicación, liderazgo, supervisión y coordinación, para poder desempeñar con éxito su cargo y alcanzar los objetivos educacionales de calidad que se requieren. Por tanto, se sugiere dar un mayor énfasis al desarrollo de estas habilidades para el personal que asumirá esos puestos directivos y no improvisar tomando como marco de referencia la antigüedad y la trayectoria como profesor.

Bibliografía

- BEARE, H. (1992). *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección*. Madrid: La Muralla.
- CISNEROS-COHERNOUR, E. (2001). *Leadership Preparation in Mexico*. Documento presentado en el Annual Meeting of the American Educational Research Association. Seattle, WA.
- CISNEROS-COHERNOUR, E. & MERCHANT, B. (1999). *Leadership and Culture: Using Western Theory to Assess the Impact of Culture on School Leadership in Mexico*. American Evaluation Association, Orlando, November.
- _____ (2005). *The Mexican High School Principal: Impact of the National and Local Culture in the Principalship*. *Journal of School Leadership*, 15(2)215-231.
- CUELLAR, A. (1989) *School Principals in Mexico: A Research Agenda*. (No. de servicio de reproducción de documentos ERIC ED318113).
- FULLAN, M. y HARGREAVES, A. (1999). *La escuela que queremos*. México: SEP.
- GARCÍA, L. (1992). *Formación de directivos para potenciar la educación*. *Revista Pedagógica* No. 1, Vol. 8, pp. 83-92. México.
- GÓMEZ, J. (2005). *El director, clave de la transformación escolar*. *Revista Mexicana de Educación*, Educación 2001, 121, Junio.
- HALLINGER, P. y HECK, P. (1998). *Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995*. *School effectiveness and school improvement*, 9(2), pp. 157-191.
- HERNÁNDEZ, S. (2008). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (2a. ed.). México: McGraw Hill.
- LEITHWOOD, K., HARRIS, A. y HOPKINS, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. *School Leadership & Management*, 28(1), pp. 27-42.
- LOERA, A. y CÁZARES, O. (2008). *Referentes para la mejora de la educación básica: estándares para la gestión de escuelas*. Chihuahua, México: OEI/CEE/SIENE, Heurística Educativa.
- MULFORD, B. (2008). *The Leadership Challenge: Improving learning schools*. Australia: ACER Press.
- MURILLO, F., Barrio, R. y Pérez-Albó, M. (1999). *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Madrid: CIDE

- MURPHY, J. y HALLINGER, P. (1992). The principalship in an era of transformation. *Journal of Educational Administration*, 30, pp. 77-88.
- Poder Ejecutivo Federal (1996). Programa de desarrollo educativo 1995-2000. México: Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública (2001). Programa Nacional de Educación 2001-2006, México: SEP.
- STAKE, R. (1994). Case studies. En Denzin, N.y Lincoln, Y. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- WISE, D. (2002) A leadership preparation program for educational administrators. *Educación y Ciencia, Nueva Época*, 6, 12 (26), 87-101