



LAS DIFICULTADES EN EL PUESTO DIRECTIVO Y LAS DE NECESIDADES FORMATIVAS DE LOS DIRECTORES PRINCIPIANTES

CLAUDIA NAVARRO-CORONA

NORMA GUADALUPE PESQUEIRA BUSTAMANTE

JESÚS MÓNICA SANTIAGO RAMÍREZ

CENTRO REGIONAL DE FORMACIÓN DOCENTE E INVESTIGACIÓN
EDUCATIVA DEL ESTADO DE SONORA

TEMÁTICA GENERAL: SUJETOS DE LA EDUCACIÓN

Resumen

La Ley General del Servicio Profesional Docente establece que los nuevos directores deben recibir formación para su función; adicionalmente, la misma ley establece que la oferta formativa debe ser de calidad, en función de las necesidades de desarrollo del personal, ser pertinente a la escuela y la zona escolar y responder a la dimensión regional. Adaptar la oferta formativa exige el conocimiento de las necesidades de los sujetos. En apego a la noción de necesidad formativa como una dificultad o problema, la presente ponencia identifica los principales problemas enfrentados por directores de educación primaria en su primer año de trabajo. Se realizaron entrevistas a profundidad a 20 directores en Sonora, en un diseño de estudio de casos múltiples. Los resultados obtenidos muestran que la preparación de directores debe considerar la administración de recursos humanos, la administración del tiempo del director para lograr las metas que se ha propuesto y la toma de decisiones para resolver los conflictos que se presentan en la escuela.

Palabras clave: Directores principiantes, necesidades formativas, formación docente, Servicio Profesional Docente.

INTRODUCCIÓN

Hasta antes de la aplicación de la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) en 2013, los nombramientos para puestos directivos en escuelas de educación primaria en México se obtenían a través de concurso por escalafón. Las plazas disponibles se daban a conocer por medio de un boletín y se otorgaban de acuerdo a la puntuación que los participantes obtenían de acuerdo a la normatividad establecida para tal fin. Bajo ese sistema se regulaba y llevaba a cabo la asignación

de promociones, ascensos e incrementos de horas de los trabajadores de la educación; asimismo los movimientos de centro de trabajo y la asignación de plazas vacantes temporales. En el caso de vacantes de dirección, las autoridades educativas y sindicales correspondientes lanzaban convocatorias en las cuales se especificaban las plazas disponibles y el período de inicio y fin del proceso. Podía concursar quien estuviera inscrito en el escalafón (estatal o federal), para lo cual requería tener integrado su expediente con las constancias que acreditaban el tiempo de servicio en la docencia, los estudios realizados y los reconocimientos obtenidos. Además de la entrega oportuna de la solicitud para participar en la convocatoria, el conjunto de probatorios otorgaba una puntuación total que definía a los ganadores el ascenso.

No se realizaban procesos que exploraran las competencias requeridas para desempeñar el puesto. Los factores que incluía el Sistema de puntos denominado escalafón son los siguientes: conocimientos, aptitud, disciplina y puntualidad y la antigüedad en el puesto. Los factores que marcaban la diferencia para que los docentes lograran mayor puntuación se encontraba en la antigüedad y en el de conocimientos, convirtiéndose ambos en los determinantes para obtener el ascenso (DOF, 1973). En el rubro de conocimientos el puntaje era obtenido a través de: publicaciones, estudios de licenciatura y posgrado, cursos, diplomados y talleres, asistencia a conferencias o eventos sindicales (en el caso del sistema federalizado). Esta condición hacía que los profesores y directores estuvieran en constantemente involucrados en ofertas de formación.

A partir de la aprobación de la LGSPD, la plaza directiva se obtiene al participar en el concurso abierto de oposición, en el que se evalúan aspectos diversos vinculados con la normatividad, la mejora profesional y el contexto escolar, entre otros (DOF, 2013, art. 26). De acuerdo con esta ley, para participar en dicho proceso basta con tener dos años en la docencia y solicitar la participación en el examen (DOF, 2013, art. 27). Esta condición ha favorecido que, en el nuevo esquema de ascensos, lleguen al cargo de director docentes con escasa trayectoria en el sistema educativo y con limitadas oportunidades para haber aprendido el funcionamiento del sistema escolar.

Para subsanar esta condición, la Ley presenta un esquema de formación a los nuevos directores con duración de dos años, después de los cuales podrán obtener la plaza definitiva.

Artículo 27. En la Educación Básica la Promoción a una plaza con funciones de dirección dará lugar a un Nombramiento, sujeto a un periodo de inducción con duración de dos años ininterrumpidos, dentro del cual el personal de que se trate

deberá cursar los programas de desarrollo de liderazgo y gestión escolar determinados por la Autoridad Educativa Local.

Durante el periodo de inducción las Autoridades Educativas Locales brindarán las orientaciones y los apoyos pertinentes para fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión escolar... (DOF, 2013).

De acuerdo con la misma ley, la formación ofrecida a los actores educativos, además de ser gratuita, debe ser de calidad, en función de las necesidades de desarrollo del personal, ser pertinente a la escuela y la zona escolar y responder a la dimensión regional (DOF, 2013, art. 59). Estos requerimientos suponen la atención de las necesidades formativas de los directores para el desarrollo de sus funciones; lo que requiere del conocimiento de las necesidades de formación de los actores en un contexto dado. La presente ponencia presenta resultados parciales de una investigación ya concluida. Responde a la pregunta ¿qué dificultades enfrentan los directores al ascender a la función? El propósito de la ponencia es identificar las principales dificultades de los directores principiantes, con el propósito de identificar las principales necesidades formativas que sirvan como insumo para el diseño de ofertas formativas mayormente adaptadas al contexto.

DESARROLLO

Las necesidades formativas

Una necesidad formativa puede definirse como “aquellos problemas, deseos, carencias, y deficiencias percibidas” (Montero, 1987). Marcelo (1997) sostiene que, las necesidades formativas se basan en las percepciones que los sujetos que emergen de las dificultades o problemas identificados para adecuado desarrollo de una función determinada. Adicionalmente, la literatura sostiene que las necesidades y problemas varían de acuerdo a la etapa profesional en la que se encuentra cada sujeto (López-Gorosave, 2010).

El desarrollo de la vida profesional de un director abarca diferentes etapas. Harrington y Hall (2007) y Oplatka (2007a; 2007b) ubicaron tres etapas: novatez, etapa intermedia y retiro. En cuanto a la novatez, coinciden en que abarca los primeros dos o tres años en el puesto. Respecto a la etapa intermedia, oscila entre los tres y ocho años como director. La fase del retiro o de cambio en la actividad (como puede ser la supervisión u otro puesto directivo) se

presenta de manera diferente y tiene que ver con la edad de los directores y su situación personal.

En Sonora se han realizado estudios con directores escolares que han logrado identificar etapas de desarrollo de los directores. En un estudio previo (Pesqueira, 2009), se detectaron siete etapas diferenciadas del ciclo de vida directivo que abarcan desde la planeación para obtener el nombramiento de director hasta la etapa en que el director decide cambiar de actividad como puede ser una supervisión u otro puesto directivo, o la preparación para el retiro. De acuerdo con Pesqueira (2009), las etapas de desarrollo de directores se distribuyen de la siguiente forma:

- La decisión para acceder al puesto. Antes de ser director. El tiempo de duración es diferente en cada caso.
- La novatez. Primera experiencia. Primer año como director.
- Transición de la novatez a la consolidación de un modelo directivo. Segundo año como director.
- Pre-consolidación. Tercer año como director.
- Consolidación en la función directiva. Del cuarto al sexto-séptimo año en la función como director.
- Transición a la plenitud. De los 7-8 a los 14 años aproximadamente en el puesto.
- Plenitud en el ejercicio de la dirección. Más de 15 años como directores.

Específicamente sobre la etapa de novatez, Pesqueira (2009) señala que ésta se presenta durante el primer año y exhibe características definidas:

- Necesidad de ser identificado como líder.
- Temor de asumir el nuevo rol, que se disipa con el entusiasmo y la convicción por realizar un buen papel y trascender o por llegar a un lugar donde el personal no sea conflictivo, ya sea por encontrarse en una etapa profesional de consolidación o porque no hay movilidad.
- Escasa o nula preparación y acompañamiento.
- Falta de asunción de la responsabilidad del cargo por, al menos, dos motivos:
- por no tener el nombramiento y (b) para evitar problemas con el resto del personal.

PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó un estudio con perspectiva cualitativa desde el enfoque de casos múltiples. Se procuró que los directores provinieran de diferentes entornos, de forma que se constituyera un amuestra tipo. El estudio se realizó en nivel primaria, en Sonora.

Participaron 20 directores a quienes se les garantizó anonimato. Como técnica de investigación se aplicó la entrevista profundidad. Se indagó con los participantes cómo habían decidido ser directores, las motivaciones de su decisión, la preparación previa con la que contaban para desempeñar la función, la forma en que asumieron el cargo y los problemas que vivieron en esta etapa y en los siguientes años.

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas. Se integró cada caso y posteriormente se analizaron de forma comparada con la finalidad de identificar incidentes críticos en sus narraciones y elementos coincidentes en periodos determinados (Torres, 2005). Finalmente, se realizó una triangulación de la información entre los distintos casos y la literatura.

RESULTADOS

Se retoma la noción expuesta por Montero (1987) y Marcelo (1997) para referir la necesidad formativa como las dificultades o problemas que los sujetos enfrentan en su labor. Con esta noción, se identificaron tres tipos de dificultades que los participantes expusieron, al relatar su primer año de trabajo.

- a) Administración de recursos humanos.
- b) Administrar el tiempo.
- c) Toma de decisiones.

Los tres tipos de dificultades fueron consistentes en los casos analizados. El presente apartado describe cada uno de estos rubros. Se incluyen algunos de los testimonios con la única finalidad de ilustrar cada uno de los rubros expuestos y dar al lector una tésitura de la naturaleza de las expresiones hechas por los participantes.

Administración de recursos humanos

Los relatos e investigaciones de directores revelan que existen distintas dificultades durante el primer año de trabajo. Se identifican tres tipos de necesidades como principales: dificultad en la administración de recursos humanos, dificultad en la administración del tiempo y dificultad en la toma de decisiones.

De acuerdo con los testimonios de los directores participantes, el ámbito que representa mayor dificultad es la administración de los recursos humanos. Los directores estudiados por Pesqueira (2009) manifestaron que la mayor dificultad al inicio de su función como directores la tuvieron con el personal docente a su cargo, especialmente con los liderazgos negativos de maestros y también de padres de familia.

Pues sí es muchísima la diferencia, es muy diferente porque, en primer lugar por el nivel, el nivel de las personas que atiendes no... me decía un maestro: ¡ay no!, yo jamás quiero ser director, yo prefiero lidiar con 30 niños, que con nueve maestros, porque ya son adultos. Su forma de pensar, es difícil que los puedas hacer que concuerden, tienes que ser no sé... súper inteligente para hacerlos que te concuerden en las ideas. No es lo mismo que tengas un grupo: en un grupo enseñas, es tu materia, es tu área, pero en una dirección ahí te haces (formas) la vocación, te formas (Director 1).

En algunos casos, las dificultades explicadas por los directores participantes se vinculan a la disputa de poder dentro de la escuela. Una de las directoras lo expuso una conversación con la encargada de cooperativa en los siguientes términos.

Había que boletinar el convenio para un contrato nuevo para la tienda escolar porque se terminó el ciclo de esta señora y le dije: Señora, se termina su ciclo y hay que darle la oportunidad a otra gente que desea participar; estoy muy a gusto con su servicio, pero usted lleva dos años aquí. Mire [de acuerdo con reglamento] hay que renovar esto. No se quedó conforme y me dijo: "si usted me saca, yo la saco a usted". [Respondí:] Yo no la voy a sacar, la va a sacar el reglamento.

Legalmente la señora estaba posesionada de la escuela también, la señora es líder pues, es líder en la comunidad (Director 5).

Administración del tiempo

Todos los directores entrevistados manifestaron que lo más difícil fue poder cumplir con el plan de trabajo porque constantemente tenían que atender problemas que irrumpían en su horario preestablecido, desde la atención de un niño enfermo hasta responder a los medios de comunicación por alguna queja de algún padre de familia o vecino de la escuela. El tiempo del director, más que el de los docentes, es constantemente afectado y es necesario preparar a los nuevos directores para que no solamente logren superar lo inesperado, sino también para que sean capaces de darse tiempo para reflexionar sobre su propia práctica directiva (Hargreaves y Fullan, 2014).

Toma de decisiones

Algunos directores tienen conflictos porque toman decisiones que rompen radicalmente con la cultura existente. El primer año en el puesto presenta dificultad en la toma de decisiones porque el conocimiento del personal, de los padres de familia, de los alumnos y de la comunidad en general toma tiempo. Por ello precisa del apoyo del supervisor o de otro director:

Voy a hacer reunión de consejo técnico maestra (refiriéndose a la supervisora), prográmala para tal fecha, entonces así le hacía, siempre consultando, pero como te digo era mi primer año. Pero a mí sí se me ponía difícil tomar una decisión, todavía me da miedo la dirección ahorita.

A estas alturas me da miedo, por eso, por lo difícil de las situaciones que se presentan en las escuelas. Tener que tomar una decisión como persona, como autoridad, y que va a ser determinante lo que digas. Por eso quiero mi asesora aquí y mi supervisora acá (Director 12).

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados identificados en los directores sonorenses, son consistentes con otros trabajos realizados en el noroeste mexicano. La investigación de López-Gorozave (2010) realizada con la participación de nueve directores de primaria en Baja California identificó, por medio de análisis categórico, seis problemas que los directores principiantes dijeron enfrentar durante su primer año de trabajo. Los problemas con el personal fueron nombrados por todos los directores, seguido por problemas con recursos financieros y con la gestión de sí mismo. Cabe señalar que dentro de esta última categoría, uno de los códigos analizados fue justamente, la administración del tiempo.

Antúnez (2012), refiriéndose a la motivación de los actores educativos, señala que la ausencia de esta, puede deberse en muchas de las ocasiones a la falta de competencia y no justamente la falta de voluntad. El autor argumenta, que para algunos actores, el tema no es sobre si quiere hacer una acción determinada, sino que el tema refiere a que no sabe cómo hacerlo. En este sentido, ignorar las dificultades que los directores enfrentan al tomar el puesto puede desembocar en la ignorancia, por parte del sistema educativo de las necesidades formativas de quienes dirigen las escuelas, propiciando una desmotivación por la ejecución eficaz de sus funciones. Así, las distintas dificultades representan necesidades formativas que deben ser consideradas en los esquemas formativos, formales o de acompañamiento propuestos por el Sistema Educativo y las Autoridades Educativas.

De acuerdo con Antúnez (2012) una característica de la práctica directiva es la fragmentación del tiempo en múltiples tareas. Los directores principiantes suelen percibir la administración del tiempo como un problema de organización personal; no obstante, los estudiosos del tema consideran que es una característica inherente de la función. Así también, lidiar con personal docente demanda de los directores características distintas de las que demanda un grupo de niños. En este sentido, los directores que inician en el puesto requieren de entrenamientos que les ayude a lidiar con las tareas en tiempo fraccionados y a organizar e interactuar con sus subordinados.

Por otro lado, Hargreaves y Fullan (2014) emplean el concepto *capital decisorio* para referir al “capital que adquieren y acumulan los profesionales a través de experiencias estructuradas y desestructuradas, prácticas y reflexión, capital que les permite hacer juicios en circunstancias en las que no existe norma fija o prueba inequívoca para guiarles”(p. 124). En este sentido, la toma de decisiones equivocadas es parte de la novatez y disminuyen a medida que los sujetos participan en interacciones con compañeros y por medio de la práctica reflexionada.

NOTA

Los resultados presentados son parte del trabajo

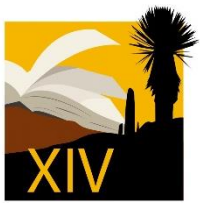
CONCLUSIONES

La transición de la docencia a la dirección de la escuela es compleja y la preparación para el puesto ha sido escasa. Dado que la LGSPD mandata que los directores que inician en la función deberán recibir formación por dos años, se considera pertinente que dicha oferta se fundamente en la atención de sus principales necesidades formativas, mismas que se reflejan en las dificultades que enfrentan al asumir el puesto.

Los resultados presentados son consistentes con estudios similares con otros actores de entidades federativas distintas, pero con ubicación en la misma región geográfica. Las dificultades identificadas se vincularon con la administración de los recursos humanos, la administración del tiempo y la toma de decisiones. Finalmente, se resalta que estudios como este favorecen el diseño de ofertas contextualizadas, en consistencia con las demandas de la LSPD y las estrategias nacionales desarrolladas para este fin.

REFERENCIAS

- Antúñez, S. (2012). Una brújula para la dirección escolar. Orientaciones para la mejora. México: Somos Maestros-Innovación y Asesoría Educativa. Serie Gestión Educativa.
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). Capital profesional. Madrid: Editorial Morata.
- Harrington, B. y Hall, D. (2007). Career management and work-life integration: using self-assessment to navigate contemporary careers. California: Sage Pub
- López-Gorosave, G. (2010). Prácticas de dirección en los primeros años en el puesto. Estudio sobre las acciones desarrolladas para resolver los problemas experimentados por el director en las escuelas primarias públicas. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Baja California, Ensenada.
- Marcelo, C. (1995). Formación del profesorado para el cambio educativo. Barcelona: EUB
- Montero, L. (1987). Necesidades formativas de los profesores como enfoque de la formación en servicio. Análisis de una investigación. Revista de Investigación Educativa, 5 (9) 7-13.



- Oplatka, I. (2007a). El papel del director de marketing de la escuela. Interpretaciones subjetiva e influencias personales. *Planificación y Cambio*. V. 8, N. 3, pp. 208-221. Consultado en <http://ericir.syr.edu/plweb-cgi/obtain.pl> el 10 de junio de 2009.
- Oplatka, I. (2007b). The school principal in late career: an explorative inquiry into career issues and experiences in the pre-retirement working years. *Leadership and Policy in Schools*, V. 6, n. 4, oct. 2007. Consultado en <http://ericir.syr.edu/plweb-cgi/obtain.pl> el 10 de junio de 2009.
- Pesqueira, N. (2009). Formación de la identidad directiva: Estudio de caso con directores de educación primaria en Sonora. Tesis (Doctorado en Innovación Educativa). Sonora, México, Instituto Tecnológico de Monterrey.
- Torres, M. (2005). La Identidad profesional docente del profesor de educación básica en México. Pátzcuaro. [Electrónico]. ISBN 968-7485-23-X. Disponible en: http://www.crefal.edu.mx/crefal25/images/publicaciones/cuadernos_estancias/moises_torres_errera.pdf