
LAS CAPACIDADES DEL DIRECTOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN MÉXICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EXPERTOS

BLANCA PATRICIA SILVA / LUCÍA CORAL AGUIRRE MUÑOZ / GRACIELA CORDERO ARROYO

RESUMEN:

Esta ponencia presenta resultados parciales de un trabajo de investigación titulado “Análisis de las necesidades de formación de los directores escolares en México”, realizado con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional, con la colaboración de investigadores de la Universidad de Barcelona, la Universidad Pedagógica Nacional y la Universidad Autónoma de Baja California. Para conocer las competencias necesarias para ejercer el puesto de director de escuelas primarias en México, se utilizó el informe de expertos. Se solicitó su opinión sobre el tema a 12 expertos, diez mexicanos y doce extranjeros. En el análisis de la información obtenida emergieron cuatro ejes en los que se agrupan las competencias deseables para el ejercicio del puesto de director(a) de escuela primaria, y que han de ser consideradas en los procesos de formación: relaciones con el entorno, trabajo pedagógico, área administrativa y habilidades personales y sociales. Se describen las competencias correspondientes a cada una de las áreas mencionadas.

PALABRAS CLAVE: competencias, directores, educación primaria.

INTRODUCCIÓN

El acceso a la función directiva en las escuelas primarias en México, hasta ahora, no ha estado condicionado por su formación específica para el puesto. En lugar de ello se han considerado los méritos escalafonarios, en donde la antigüedad como profesores ha tenido un peso importante. En ocasiones, también han influido las relaciones de los aspirantes a director con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) (Vallejo, 2006).

Desde mayo de 2008, cuando se firmó el acuerdo de Alianza por la Calidad entre el gobierno federal y el propio SNTE existe la expectativa de transformaciones que incidan en la calidad educativa. En el apartado de profesionalización de maestros y autoridades educativas, la Alianza determina que el acceso a las plazas se realizará por la vía de concursos de oposición, por lo que la formación de maestros y autoridades adquiere la mayor relevancia.

En este contexto se plantea la conveniencia de conocer las competencias deseables para el desempeño de los puestos de dirección, objetivo parcial del proyecto de investigación: “Análisis de necesidades de formación de los directivos escolares en México” financiado por la Agencia Española para la Cooperación y el Desarrollo y realizado por investigadores de la Universidad de Barcelona –en España y en México–, de la Universidad Pedagógica Nacional, y de la Universidad Autónoma de Baja California.

Para explorar cuáles son las competencias profesionales deseables para los directores de las escuelas primarias en México conviene establecer que, dentro de las múltiples definiciones del término de competencias (Coll, 2007; Gallart y Jacinto, 1995; Le Boterf, 1994; Monereo y Pozo, 2007; Perrenoud, 2004; Zabalza y Arnau, 2007) hay ciertas coincidencias; la competencia integra conocimientos, habilidades y actitudes, que tienen una relación con la acción y con el contexto en una situación dada (Bozu, 2009).

En este estudio se pretendió conocer la opinión de expertos seleccionados en torno a tres cuestiones básicas en la formación de los directores:

- 1) Las *competencias necesarias* que deberían tener los directores escolares para llevar a cabo su trabajo de manera eficaz y satisfactoria.
- 2) Los *contenidos fundamentales* que deberían incluirse en un Programa de Formación de Directores y Directoras Escolares de Primaria.
- 3) Las *sugerencias* para la mejora del diseño, la implementación y la evaluación de cualquier Programa de Formación de Directores (as) de Primaria en México.

Esta ponencia es un informe parcial de esta investigación y presenta los resultados de la pregunta relativa a las competencias necesarias que deberían tener los directores para realizar su trabajo.

METODOLOGÍA

El equipo de trabajo definió a los “expertos” como aquellas personas con amplia experiencia en temas relacionados con la función directiva. Se seleccionaron a personas encargadas del fortalecimiento de la dirección como función profesional, responsables del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de propuestas formativas y/o que han dedicado parte de su quehacer profesional a estudiarla.

El instrumento utilizado fue denominado “informe de expertos”. Este informe es una pauta organizada a modo de preguntas. Las pautas para la elaboración de los informes de expertos fueron diseñadas por los investigadores de la Universidad de Barcelona y fueron validadas y consensuadas con los profesores de la UABC y la UPN.

Los informes de personas expertas fueron solicitados vía correo electrónico por parte de los equipos de investigación participantes.

Para llevar a cabo el análisis se diseñó un sistema de codificación específico. Los informes de expertos se nombraron IEXP. Se asignó un número comenzando por el 1 hasta completar los 12 informes recibidos. La clave que se muestra en los resultados y en las conclusiones se identificará como IEXP1. Si bien los expertos autorizaron incluir su nombre en este estudio, la clave con la que se identifican no corresponde al orden alfabético de sus nombres (véase tabla 1).

RESULTADOS DEL ANÁLISIS

En esta sección se presentan las competencias que sugieren los expertos para fomentar en los directores mejores prácticas profesionales.

La presentación de los resultados se organizó alrededor de cuatro de ejes que emergieron a medida que se avanzó en el análisis:

- 1) Relación con el contexto
- 2) Trabajo pedagógico
- 3) Área administrativa
- 4) Habilidades personales y sociales.

Si el objetivo es facultar para un mejor desempeño y una eficiente acción directiva en las instituciones educativas, la formación debería estar orientada a desarrollar las siguientes diez competencias, que se presentan agrupadas de acuerdo a los cuatro ejes temáticos:

Relación con el contexto

Comprender la necesidad de la innovación y los cambios institucionales orientados hacia la consecución de las mejores respuestas a las necesidades de los estudiantes y de las escuelas del país.

Los expertos señalan la necesidad de que los directores comprendan profundamente los cambios de las sociedades actuales y su influencia dinámica en la escuela de educación básica, así como el sentido de la educación y la escolarización en la sociedad del siglo XXI. También consideran que las innovaciones derivan de procesos de búsqueda y aprendizaje por lo que es deseable promover el intercambio de experiencias y resolución conjunta de problemáticas comunes para los directores.

Colaborar con otras instituciones

Las escuelas son organizaciones dentro de un contexto que condiciona el funcionamiento cotidiano. Los expertos consideran que los directores tendrían que contar con información para promover la colaboración con otros servicios

educativos. Resaltan la necesidad de dialogar con la supervisión escolar, la organización sindical, los padres de familia y establecer objetivos comunes.

Para ello sugieren que cuenten con información de los servicios e instituciones útiles para facilitar su tarea y proponen estrategias, como elaborar un banco de recursos. Por ejemplo: contar con un directorio de personas que puedan colaborar con la escuela (personal sanitario, centros de recursos, expertos...) y de instituciones y servicios con los que conviene tener relación (educativas, culturales, de la administración educativa y pública).

Trabajo pedagógico

Conocer el currículum

Existe la necesidad de que tengan un dominio y conocimiento general del currículo y las implicaciones en el trabajo de enseñanza y en las prácticas de enseñanza, evaluación y organización escolar:

...aunque el director no puede ser un especialista en la enseñanza de cada una de las asignaturas o campos del currículo debe tener un dominio general y práctico -no sólo discursivo- de la misión de la institución y de los modos de conseguirla. Sin ese dominio sería incapaz de evaluar el trabajo docente y de ayudar a su mejoramiento (IEXP9).

Capacidad de orientar el trabajo pedagógico

Esta capacidad representa un aspecto medular en el espacio de acción del director. Los expertos lo expresan en los siguientes términos.

Esto significa que debe poseer los elementos necesarios para dialogar con los profesores con respecto a las tareas cotidianas de enseñanza considerando el conocimiento del plan y programas de estudio, el desarrollo de estrategias didácticas, la generación de climas propicios para el aprendizaje dentro de las aulas, así como sobre los resultados en los alumnos considerando conocimientos, desarrollo de habilidades cognitivas y actitudes" (IEXP3).

Dirigir, coordinar y orientar el trabajo pedagógico de todos y cada uno de los maestros del plantel requiere que la capacidad de diseñar estrategias para la incorporación de los profesores noveles o de recién ingreso al centro. Quienes

ejercen funciones directivas deben prestar especial atención a los profesores de reciente incorporación en el centro. Deben intervenir para que los primeros contactos sean satisfactorios. Sugieren diseñar un plan que considere los procesos de socialización de los maestros “nuevos”.

En la dimensión pedagógica reconocen la facultad de los directivos en el diseño, implementación y evaluación de propuestas de mejorar y cambio educativo. Las actividades que sugeridas son:

- Dirigir la construcción colectiva de la visión, las metas y los principios de la escuela que faciliten el proceso formativo de todo el estudiantado a lo largo de la educación.
- Dar seguimiento y evaluar los procesos y resultados educativos mediante el uso y análisis de diversos tipos de información, incluyendo la que produce el propio centro.
- Planear y saber coordinar el diseño, desarrollo y evaluación de estrategias y proyectos educativos -de enseñanza, de centro escolar y de aula- que además de facilitar la construcción de la identidad y prioridades educativas del plantel, articulen los procesos de organización, gestión, enseñanza, aprendizaje, seguimiento y evaluación de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Los expertos señalan la necesidad de que los directores puedan hacerse cargo de procesos de innovación y plantean que los directores deberán tener:

Capacidad para diseñar y poner en marcha acciones correctivas o de mejoramiento del trabajo docente y aprovechar el trabajo de buenos maestros (potenciar las “buenas prácticas”) para mejorar el desempeño y los resultados de toda la escuela, según se trate de casos individuales o problemas generales o comunes: problematizar, persuadir con evidencias y fundamentos técnicos, sugerir acciones de estudio o de experimentación pedagógica y apoyar oportunamente el aprendizaje profesional (IEXP9).

Valorar el trabajo de los profesores y promover la colaboración para mejorar el desempeño profesional

Los expertos consideran que los directivos pueden promover la colaboración entre colegas, crear redes entre los profesores, los alumnos, los grupos y los servicios educativos que comparten la responsabilidad del logro de los propósitos educativos.

Reconocen que el trabajo escolar resulta más provechoso si se desarrolla en colectivos donde la comunicación y el clima de trabajo es más fluido. Pero no siempre los profesores están dispuestos a colaborar. Los expertos reconocen que el director debe tener la capacidad para observar, interpretar evidencias (productos o hechos) y valorar el trabajo docente con el fin de identificar deficiencias y prácticas inadecuadas, teniendo como referente las formulaciones curriculares, que en general promueven buenas prácticas.

Se hace necesario fortalecer sus capacidades en la conducción del trabajo colegiado, la negociación, el manejo de conflictos, la participación de las familias de los alumnos, así como la relación con otros servicios externos; los expertos resaltan la necesidad de promover y respaldar la autonomía en la toma de decisiones. Los directores requieren generar ambientes escolares donde sea posible aprender, así como encabezar el colectivo docente y el colectivo escolar.

Área administrativa

Analizar y conocer la legislación y los reglamentos que afectan a la gestión de los establecimientos escolares y aplicarla de manera pertinente

Los expertos señalan que los directores deben conocer el marco normativo que sustenta la organización y funcionamiento de los centros, y las bases legales y filosóficas que orientan la educación en México.

Existe la necesidad de detectar y corregir problemas laborales, como el incumplimiento de obligaciones básicas o de desempeño profesional de los profesionales que trabajan en los centros:

...lograr que el personal docente (y de otro tipo) cumpla sus obligaciones laboral-profesionales exige el conocimiento de la legislación laboral y de procedimientos jurídicos elementales (materia en la que muchos cursos y reuniones han insistido) (IEXP9).

Capacidad para crear condiciones óptimas de trabajo

Se requiere que el director contribuya a que los profesores centren su trabajo con el grupo escolar, modifique o elimine acciones que distraen a los profesores de su labor fundamental, a través de:

- La delegación de las tareas administrativas y organizativas.
- La administración adecuada de las tradiciones cívicas o sociales.
- La revisión de las rutinas escolares.
- La intervención oportuna en la mediación de conflictos.

Incorporar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación

La virtualización de los procesos de comunicación a través del uso de equipos informáticos es un medio de difusión y comunicación abierto, flexible, con tecnología accesible, y constituye una potente herramienta para romper con las limitaciones geográficas y temporales de los esquemas tradicionales de enseñanza y aprendizaje. Los expertos consideran que esta es una capacidad importante para los directores.

En la actualidad el problema se complica, pues gran parte de la información que requiere un director (inclusive la oficial) se difunde a través de páginas web, bases de datos, documentos generales con nexos a otros, etcétera, que plantean exigencias muy distintas a las indicaciones formuladas oralmente o documentos breves con instrucciones o señalamientos específicos. La capacitación sobre el uso de computadoras y de sus recursos (como la Internet) no logra, obviamente, subsanar las deficiencias en lectura y escritura, pues éstas son competencias fundamentales pero complejas que no se forman con unos cuantos ejercicios. Un programa serio de formación debería considerar, según los casos, tareas de alfabetización y otras competencias básicas o por lo menos no dar por sentado su dominio y, en consecuencia, incluir estrategias para su atención” (EXP9).

Habilidades personales y sociales

Dirigirse a sí mismo y ser capaz de organizar su propio trabajo

Los expertos sugieren que los directores deben tener la capacidad de dirigirse a sí mismos, conocer la naturaleza y características de su función y desarrollar estrategias para mejorar sus hábitos de trabajo personal:

Conocimiento de sí mismo de manera que identifique sus reacciones frente a distinto tipo de personas (niños y adultos) con los que tiene que tratar. Conocimiento y aptitud para resolver dilemas...con los alumnos, los padres de familia, los docentes bajo su cargo, las autoridades educativas y las sindicales. Capacidad de interacción con los "otros" y de empatizar con sus vidas. Y otras capacidades humanas que le faciliten su función de liderazgo: comunicación, solidaridad, responsabilidad, confianza, reconocimiento y aceptación de las capacidades de los "otros" (EXP6).

Desarrollar habilidades sociales

Los expertos señalan que las actividades cotidianas de los directivos implican el fortalecimiento de sus habilidades sociales requieren de un conocimiento de procesos de socialización: saber pedir las cosas, incentivar a los profesores, reconocimiento al trabajo, habilidad para negociar, resolver conflictos, saber pedir disculpas, reconocer que no se sabe todo, vincularse con la comunidad.

En la escuela se comparten costumbres, códigos, significados compartidos y valores que conforman una cultura que se va arraigando con el tiempo; por ello el director debe desarrollar la capacidad de observar desde distintos ángulos lo que sucede en el centro para poder intervenir en el momento que se requiera.

Se requiere de la empatía, una actitud de apertura hacia la comprensión de las necesidades, intereses y sentimientos de los demás ante situaciones específicas; también es necesario el diálogo, establecer interacciones comunicativas asertivas basadas en la "escucha activa;" poder expresar las ideas propias con claridad y, al mismo tiempo, saber escuchar reconociendo al "otro" como legítimo interlocutor que puede ofrecer un punto de vista diferente al propio.

Además se precisa de la autorregulación, entendida como el dominio que el sujeto ejerce sobre sí mismo, controlando su comportamiento en función de las expectativas sociales contempladas en su quehacer profesional.

Desarrollar capacidades intelectuales

Los expertos opinan que en mayoría los programas de formación de profesores y de directivos dan por supuesto que estos profesionales son lectores competentes, que saben seleccionar e interpretar información.

En la experiencia de trabajo con personal directivo hemos encontrado que una proporción importante de este personal tiene dificultades para leer textos amplios con una complejidad mayor a las circulares oficiales (IEXP9).

Opinan que en ocasiones, los programas de formación no tienen los resultados esperados porque muchos de los contenidos no son comprendidos por sus destinatarios, principalmente por debilidades en la capacidad de lectura de los materiales.

El pensamiento crítico asociado a la toma de decisiones, la capacidad de desarrollar un juicio evaluativo sobre alguna situación, sopesando diversas alternativas con vistas a elegir la más adecuada se considera también una capacidad deseable.

REFLEXIONES FINALES

El análisis de los informes permitió avanzar en la conformación del cuerpo de conocimientos sobre esta función profesional y resaltar su contribución en la mejora de los resultados educativos.

Las aportaciones de los expertos en el ámbito nacional coinciden con trabajos realizados por la Academia de *Reims* (2007), en donde se establecen las áreas de competencias a desarrollar por los directores de las escuelas primarias: conocimientos fundamentales, aspectos relacionales y operativos.

Este ordenamiento de las competencias deseables coincide con los ejes temáticos que emergen de los informes de los expertos, en los que se distinguen aspectos socio-afectivos, socio-operacionales (trabajo pedagógico y administrativo) y relaciones con el entorno. La información que aporta este estudio permitirá la toma de decisiones acertada para la elaboración de programas de formación del personal directivo de las escuelas primarias.

REFERENCIAS

- Academie Reims. (2007). *Trabajo sobre el perfil de competencias de un Director/a de Escuela Primaria hecho por la Academia de Reims, Francia*. Consultado el 11 de marzo de 2009 en: www.calidadeducativa.org/archivos/febrero08/05_perfil_director.pdf
- Bozu, Z. (2009). *El perfil de las competencias profesionales del profesorado de la ESO*. Consultado el 11 de marzo de 2009 en: http://www.oei.es/docentes/articulos/perfil_competencias_profesionales_profesorado.eso_bozo.pdf
- Coll, C. (2007). "Una encrucijada para la educación escolar". *Cuadernos de Pedagogía*, 370: 19-22.
- Gallart, M. A. y Jacinto, C. (1995). *Competencias laborales: tema clave para la articulación educación-trabajo*. Buenos Aires: CIID-CENEP.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. París: Les Editions d' Organization.
- Monereo, C. y Pozo, J. (2007). "Competencias para (con)vivir en el siglo XXI". *Cuadernos de Pedagogía*, 370: 12-18.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó.
- Vallejo, M. (2006). "Políticas de profesionalización de directivos escolares de educación básica en México. Algunas líneas de problematización". *La Tarea*, 19: 1-10. Consultado el 21 de mayo de 2008 en: <http://www.latarea.com.mx/articu19/mivallejo19.htm>
- Zabalza, A. y Arnau, L. (2007). *La enseñanza de las competencias*. Barcelona: Graó.

Tabla 1. Expertos incluidos en el estudio

Nombre	Institución
Oralia Bonilla	Consultora Internacional. Asociación Innovación y Asesoría Educativa.
Ernesto Castellano	Supervisor de educación primaria. Ex director General de Innovación Educativa de la SEP
Cecilia Fierro	Profesora de la Universidad Iberoamericana, León
José María García	Profesor de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México
Cuauhtémoc Guerrero	Profesor de la Universidad Pedagógica Nacional. Unidad Ajusco
Susana Justo	Ex directora Nacional de Servicios Educativos. Delegación Federal de Itzapalapa
Alba Martínez	Ex coordinadora General Actualización y Capacitación de Maestros en Servicio Secretaría de Educación Pública
Pilar Pozner	Profesora de la Universidad de Buenos Aires.
Rodolfo Ramírez	Ex director de la Dirección de Investigación Educativa de la Secretaría de Educación Pública. Director Revista Cero en Conducta
Sylvia Schmelkes	Profesora de la Universidad Iberoamericana, Cd. de México
Charles L. Slater	Profesor de la California State University Long Beach
Margarita Zorrilla	Profesora de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Departamento de Educación