

LOS PROBLEMAS DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR Y LA PREPARACIÓN PREVIA PARA RESOLVERLOS: UN ESTUDIO DE DIRECTORES NÓVELES DE ESTADOS UNIDOS Y MÉXICO

CHARLES L. SLATER

California State University Long Beach, EUA

JOSÉ MARÍA GARCÍA GARDUÑO

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

SARAH NELSON

Texas State University, EUA

RESUMEN: El presente estudio forma parte de una investigación internacional promovida por la red *International Study of Principal Preparation (ISPP)*, conformada por 12 países, la cual busca identificar las necesidades de preparación de los directores escolares de primaria en sus primeros años en el puesto. El propósito de este trabajo fue comparar la percepción que tienen los directores noveles de Texas y México sobre los problemas que enfrentan en el cargo y el nivel de preparación que recibieron an-

tes de ocuparlo. Los resultados señalan que los nuevos directores enfrentan problemas en su trabajo para los cuáles no se sienten adecuadamente preparados. Los directores texanos perciben que tuvieron más preparación que los mexicanos para enfrentar los problemas de la dirección escolar.

PALABRAS CLAVE: Directores Noveles, Preparación, Dirección Escolar, México, Estados Unidos.

El proyecto de investigación The International Study Preparation (ISPP) tiene como propósito estudiar los retos de los nuevos directores de primaria. EL ISPP está conformado por académicos de Australia, Canadá, Inglaterra, Jamaica, México, Escocia, Sudáfrica, Tanzania, Turquía y los Estados Unidos. Actualmente el ISSP está dedicado a investigar la utilidad de la preparación de la preparación previa para ocupar el puesto desde el punto de vista de los propios directores en sus primeros tres años en el puesto. Los resultados de la primera fase del estudio fueron de tipo cualitativo; se publicaron en el Journal of Educational Administration. (Cowie & Crawford, 2008; Nelson, De La Colina, & Boone, 2008; Karstanje & Webber, 2008; Onguko, Abdalla, & Webber, 2008; Scott & Webber 2008; Sherman, 2008; Slater, Garcia, & Gorosave, 2008; Webber, 2008; Wildy, & Clarke, 2008).

El presente estudio corresponde a la segunda fase de la investigación; se empleó una encuesta para analizar las necesidades de preparación de los directores noveles en México y los Estados Unidos; su propósito fue identificar hasta qué punto los directores de ambos países se sentían adecuadamente preparados para ocupar el puesto.

Una de las más importantes razones para estudiar el rol del director escolar es la manera en que el ejercicio de su liderazgo afecta el aprendizaje escolar. Hallinger y Heck (1997) revisaron los artículos publicados en inglés sobre diversos contextos culturales. Los autores encontraron que los directores escolares no afectan de manera directa el aprendizaje de los alumnos, pero pequeños efectos de la labor del director fueron evidentes en los estudios que analizados. Los estudios más prometedores analizan la relación recíproca entre el director y otras variables a lo largo del tiempo. El trabajo de Leithwood, Day, Sammons y colaboradores (2006) también apoyan la conclusión de que el liderazgo del director es un factor que marca la diferencia en el desempeño académico de los alumnos. Un número reciente de la prestigiada revista *School Management and Leadership* fue dedicada a los efectos de los líderes escolares en la instrucción (Day, Sammons, Hopkins, Leithwood, & Kington, 2008; Leithwood & Day, 2008; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008; Gu, Sammons, & Mehta, 2008; Day, Leithwood, Sammons, 2008).

Leithwood, Harris, & Hopkins (2008) encontraron efectos relativamente grandes del liderazgo escolar; particularmente cuando variables directas e indirectas se incluyen; 25% de los logros escolares se pueden explicar a través de liderazgo. El liderazgo es la segunda variable más importante después de la influencia de la enseñanza en el aprendizaje de los alumnos. Los líderes ejercen su influencia de manera indirecta a través de la motivación de los docentes, su compromiso y el mejoramiento de las condiciones de trabajo. El liderazgo tiene su mayor influencia cuando está ampliamente distribuido.

Rice (2010) revisó estudios recientes y concluyó que la calidad del director afecta un rango amplio de resultados incluyendo a la satisfacción de los docentes y su decisión donde trabajar, la percepción de los padres de familia acerca de la escuela y como resultante en el desempeño académico del alumno.

El director es una figura clave en la integración entre la eficacia escolar y la mejora de la escuela; su papel refuerza la idea de que el mejoramiento escolar debe conducir a una mayor eficacia. El enfoque de Murillo, Barrio and Pérez Albó (1999) combina la orientación teórica de la eficacia escolar con el movimiento de mejora para la eficacia escolar. La

unión de estos dos enfoques se denomina mejora de la eficacia escolar (Muñoz-Repiso, Murillo, Barrio, *et al.*, 2000).

En México, el interés en el estudio del liderazgo escolar se incrementó con la implementación de los programas Proyecto Escolar y Escuelas de Calidad. Bajo el marco de esos proyectos se realizaron varios estudios. Ruíz Cuéllar (1999) encontró que el trabajo del director tiene una relación positiva con el desempeño de los alumnos. Loera, Hernández y García (2006) estudiaron el liderazgo escolar como parte del proyecto de evaluación del PEC y demostraron que el papel del director es un factor que influye en el incremento del desempeño escolar. Camarillo (2006) analizó los factores de éxito y fracaso en el Proyecto Escolar; el estudio llegó a la conclusión de que el papel del director es fundamental para el éxito del proyecto.

Se han realizado estudios en varios estados del país con el fin de analizar los retos de los directores escolares. Slater, Boone, Alvarez, Topete, Iturbe, Muñoz, Base, Romer-Grimaldo, Korth, Andrews, & Bustamante (2005) reportaron dos retos significativos de los directores. El primero fue la falta de recursos; el otro fue el cómo motivar a los docentes y personal. Los directores expresaron su frustración por tener en su centro escolar docentes poco comprometidos con su trabajo.

En una muestra de 15 directores de áreas rurales de Baja California, Slater, Esparza, Peña, Topete, Álvarez, Cerecedo, & García, (2005) encontraron preocupaciones similares acerca de la actitud de los docentes y de sus ausencias frecuentes. Los directores tenían una gran cantidad de trabajo administrativo (papeleo), pero poca capacitación técnica y práctica para llevarlo a cabo (Slater, García y Gorosave, 2007). Los directores se sentían preocupados porque los padres no apoyan decididamente la misión de la escuela. Los padres no acudían a la escuela para prestar ayuda voluntaria. Algunos de ellos preferían que sus hijos permanecieran en casa antes que ayudar en las tareas.

En el Estado de Sonora, Slater, Boone, Nelson, De La Colina, Garcia, Grimaldo, Rico, Rodríguez, Sirios, Womack, García, & Arriaga (2007) encontraron otros retos adicionales que enfrentan los directores noveles. Los directores no confiaban en el sistema de escalafón estatal; sospechaban que existe favoritismo. Por otro lado la mayoría de los directores trabajaban el doble turno; algunos de ellos en el mismo edificio escolar. Sin embargo, otros tenían que transportarse a otra escuela localizada en un lugar diferente. ¿Cómo pueden los directores llevar a cabo su trabajo? ¿Se sienten perdidos sin tener una base

laboral permanente? El problema de planeación del tiempo en diferentes culturas fue analizado por Stevenson (1994). Los docentes japoneses difícilmente creían que sus colegas estadounidenses estuvieran con los alumnos de cinco a seis horas en el salón de clases. Los primeros se preguntaban ¿A qué horas planean? ¿A qué horas trabajaban con otros docentes? A qué horas daban tutoría a los alumnos?

Hobson, A., Brown, E., Ashby, *et al.*, (2003) identificaron los problemas que enfrentan los directores noveles en los Estados Unidos, Gran Bretaña y otras partes de Europa:

- sentimientos de aislamiento profesional y soledad;
- lidiar con el legado, práctica y estilo del director anterior;
- lidiar con tareas múltiples y prioridades;
- manejar las finanzas escolares;
- tratar con personal ineficaz;
- implementar nuevas iniciativa gubernamentales y proyectos de mejora escolar;
- problemas con la planta física.

Métodos

A través del diseño por encuesta el presente examinó la preparación del director. Se le pidió a una muestra de directores noveles de primaria de México y Texas que respondieran acerca de los problemas que experimentan en su trabajo y el nivel de preparación que tuvieron en esos aspectos antes de ocupar el puesto.

Recolección de datos

Las muestras de la población participante se obtuvieron a través del contacto con las autoridades educativas de cada país. En Texas, el contacto con los participantes se dio por medio de una invitación vía correo electrónico; la encuesta se envió a toda la lista de contactos seleccionada. La invitación señaló que la encuesta fue diseñada para directores noveles. Los directores noveles se definieron como aquellos que tuvieran hasta tres años en el puesto.

La muestra mexicana de directores noveles respondieron la encuesta grupalmente en reuniones convocadas por las autoridades educativas.

La muestra mexicana estuvo conformada por 48 participantes; la de Texas por 50. Las muestras fueron similares en la proporción de hombres y mujeres, años de experiencia y tamaño de la escuela. La muestra de Texas tenía un nivel de estudios más alto que la mexicana y mayor número de años de experiencia profesional.

Muestra estadounidense. Los directores de Texas trabajan en diversas regiones de su extenso territorio (más de 700,000 kilómetros cuadrados). Participaron 37 directoras y 13 directores; más de la mitad (55%) estaban en su primer año en el puesto. No es sorpresa que debido a que los requisitos estatales para ocupar el puesto director incluyen tener estudios de posgrado, todos los participantes tenían estudios terminados de maestría. Uno de los participantes tenía estudios de doctorado terminados. Sesenta y ocho por ciento de los participantes tenía 10 o más años de experiencia en educación antes de ser nombrados directores. Cerca de 80% de ellos tenía menos de 5 años de experiencia en algún puesto de liderazgo antes de su nombramiento como director. En términos de lugar donde ellos trabajan, más de la mitad de los participantes (54%) indicaron que trabajan en distritos escolares rurales. Asimismo 57% trabajaba en escuelas que tenían menos de 500 estudiantes. Los datos se recolectaron en el segundo semestre del 2010.

Muestra mexicana. Los participantes, 33 mujeres y 15 hombres trabajan en el Sur de la Ciudad de México. Más de la mitad (65%) tenían un año en el puesto. En cuanto a su nivel de estudios, el 63% poseía licenciatura; el 23% estudios de normal básica; 10% tenía estudios de maestría; sólo un 4% tenía estudios concluidos de maestría. En términos de experiencia profesional el 88% tenía más de años de experiencia antes de ocupar la dirección. En términos de lugar de trabajo, el 88% lo hacía dentro de la ciudad; el 12% restante en las inmediaciones; el 79% trabajaba en escuelas con menos de 500 alumnos.

Instrumento. El diseño del instrumento se realizó a través de un trabajo conjunto entre los miembros del ISPP. Las áreas e ítems de la encuesta fueron inspirados en los resultados de los estudios de caso que los miembros del equipo habían publicado o trabajado. Los investigadores crearon preguntas relacionadas con los tipos de problemas que los directores habían experimentado en los primeros tres años en el puesto y que tan preparados estaban para responder a esos problemas. Las preguntas se organizaron en un cuestionario el cual fue piloteado por los investigadores.

Las secciones del instrumento que se reporta en el presente trabajo consistieron en respuestas a preguntas independientes y a otras que forman parte de un continuo. En las

preguntas del continuum se les pidió a los participantes que respondieran, en una escala de cinco puntos, si estaban adecuadamente preparados antes de ocupar el puesto para realizar su labor en cinco aspectos fundamentales de trabajo de dirección: 1) *comunidad y padres de familia*; 2) *docentes y personal*; 3) *sí mismo*; 4) *gestión administrativa*; 5) *proyectos de mejora escolar*.

Resultados

La calificación de la eficacia de la preparación previa en México y los Estados Unidos fue dramáticamente diferente. En cambio, Los directores texanos se sintieron bien preparados para enfrentar los retos del puesto. El 75% de ellos estuvo de acuerdo acerca de que la preparación que recibió previamente fue adecuada para enfrentar los problemas del puesto. Sin embargo, los directores texanos no se sintieron adecuadamente preparados en ciertos aspectos del trabajo relacionados con el área denominada *sí mismo* como: organización del tiempo (41%); lograr un balance entre su vida laboral y personal (41%), así como en lograr un equilibrio entre las necesidades locales las demandas del sistema escolar (38%) y la administración de las finanzas escolares.

En cambio, sólo el 10% de los directores mexicanos se sintió adecuadamente preparado en para asumir los retos de los aspectos más fundamentales del trabajo directivo (1) *comunidad y padres de familia*; 2) *docentes y personal*; 3) *sí mismo*; 4) *gestión administrativa*; 5) *proyectos de mejora escolar*). Las áreas en que los directores mexicanos se sintieron menos preparados fueron en la gestión de los *docentes y personal* (68%) y la que se refiere a *sí mismo* (59%), esta última incluye organizar el tiempo, el balance entre su vida personal y laboral y enfrentar la soledad en el puesto, entre los aspectos más importantes.

Discusión y Conclusiones

El propósito de este trabajo fue analizar las percepciones de directores en México y EEUU. La investigación señala que el director, después del docente en el aula, juega un papel clave en el desempeño de los estudiantes. Los resultados señalan que los nuevos directores enfrentan problemas en su trabajo para los cuáles no se sienten adecuadamente preparados. En el caso de los directores texanos, la mayoría de ellos percibe que la preparación recibida antes de tomar posesión en puesto le permitió enfrentar los retos y problemas de la dirección escolar. Sin embargo, una parte de esos directores se sintieron

con dificultades en el área *denominada sí mismo y el manejo de las finanzas de la escuela*. En contraste sólo el 10% los directores noveles mexicanos se sintieron preparados para afrontar los problemas del puesto. Las áreas de mayor dificultad fueron la gestión de *docentes y personal* y el *área de sí mismo*; esto es el equilibrio de su tiempo personal con el laboral y enfrentar la soledad del puesto.

A diferencia de los directores mexicanos noveles, los directores estadounidenses están sujetos a una preparación general; es común que se les exija tener el grado de maestría en administración educativa antes de tomar el puesto. Como se señala en este estudio, la mayoría de ellos ya había tenido experiencia administrativa. Tal vez a ellos se deba que los directores texanos perciben menos retos o problemas en el ejercicio de su liderazgo escolar.

Referencias

- Camarillo, J.P. (2006). Factores de Éxito y/o Fracaso en la Implementación del Proyecto "La Gestión En La Escuela Primaria". *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(3), pp. 84-107.
- Cowie, M., & Crawford, M. (2008). "Being" a new principal in Scotland. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 676-689.
- Day, C., Leithwood, K., & Sammons, P. (2008). *What we have learned, what we need to know more about*. Preview By: Day, Christopher; Leithwood, Kenneth; Sammons, Pam. *School Leadership & Management*, 28(1), 83-96.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. Leithwood, K., & Kington, A. (2008). Research into the impact of school leadership on pupil outcomes: policy and research contexts. *School Leadership & Management*, 28 (1), 5-25.
- Gu, Q, Sammons, P., & Palak, M. (2008). Leadership characteristics and practices in schools with different effectiveness and improvement profiles. *School Leadership & Management*, (28)1, 43-63.
- Hallinger, P. & Heck, R. (1997). Exploring the principal's contribution to school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement* 8 (4), 1-35.
- Hobson, A., Brown, E., Ashby, P., Keys, W., Sharp, C. and Benefield, P. (2003), *Issues for early headship*. Problems and Support Strategies, National College for School Leadership, retrieved from: <http://www.ncsl.org.uk/media-756-e3-issues-for-earlyheadship-problems-and-support-strategies-summary.pdf>
- Karstanje, P., & Webber, C.F., Programs for school principal preparation in East Europe. *Journal of Educational Administration*, 46 (6), 762-776.

- Leithwood, K., Day, C. (2008). The impact of school leadership on pupil outcomes. *School Leadership & Management*, (28)1, 1-4.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.
- Loera, A., Hernández, R. y García, E. (2006). *Buenas Prácticas de Gestión Escolar y Participación S en las Escuelas PEC. Resultados de la comparación de muestras polarizadas por niveles de logro y eficacia escolar 2001-2006*. México:SEP. Consultado en agosto del 2007 en www.heuristicaeducativa.org/nuevo/biblioteca/16.-f5buenaspracticasygp.pdf
- Muñoz-Repiso, M., Murillo, F. J., Barrio, R., Brioso, M. J. Hernández, M. L., & Pérez-Albó, M. J. (2000). *La mejora de la eficacia escolar: Un estudio de casos*. Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte. Colección investigación, No. 144. available at: <http://aplicaciones.mec.es/cide/espanol/publicaciones/coleccion/investigacion/col144/col144.html>). Retrieved, December 10, 2006.
- Murillo, F. J., Barrio, R. & Pérez Albó, M. J. (1999). *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura. No 136, Colección Investigación. Disponible en: <http://www.mec.es/cide/espanol/publicaciones/coleccion/investigacion/col136/col136.html>, consultado, enero 10, 2007.
- Nelson, S.W., De La Colina, M., & Boone, M.D. (2008). Lifeworld or systemsworld: what guides novice principals? *Journal of Educational Administration*, 46(6), 690-701.
- Onguko, B., Abdalla, M., Webber, C.F. (2008). Mapping principal preparation in Kenya and Tanzania. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 715-726.
- SEP (1999). *El Proyecto Escolar: Una estrategia para transformar nuestra escuela*. México: Autor
- Rice, J.K. (2010). *Principal effectiveness and leadership in an era of accountability: What research says*. National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research.
- Ruiz Cuéllar, G. (1999). *Un acercamiento a la calidad de la Educación Primaria en Aguascalientes desde la perspectiva de la efectividad escolar*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Scott, S. & Webber, C.F. (2008). Evidence-based leadership development: the 4L framework. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 772-776.
- Sherman, A. (2008). Using case studies to visualize success with first year principals. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 752-761.
- Slater, C.L., Garcia, J.M., Gorosave, G.L. (2008). Challenges of a successful first-year principal in Mexico. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 702-714.
- Slater, C.L. Boone, M., Alvarez, I., Topete, C., Iturbe, E., Munoz, L., Base, M., Romer-Grimaldo, L., Korth, L., Andrews, J., & Bustamante, A. (2005). School leadership Preparation in Mexico: Metacultural considerations. *Journal of School Leadership*, 15(2), 196-214.

- Slater, C.L. Boone, M., Nelson, S., De La Colina, M., Garcia, E., Grimaldo, L., Rico, G., Rodríguez, S., Sirios, D., Womack, D., Garcia, J.M., & Arriaga, R. (2007). El escalafón y el doble turno: An international perspective on school director preparation. *Journal for Educational Research and Policy Studies*, 6(2), 60-90.
- Slater, C.L., Esparza, E., Peña, R.M., Topete, C., Álvarez, I., Cerecedo, T., & García, J.M. (2005). School Administrator Preparation in Baja California. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(1). Retrieved 05-21-05 from http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol3n1_e/Slateretal.pdf.
- Slater, C.L., Garcia, J.M., & Gorosave, G.L. (2007). The Challenges of a Successful First-Year Principal in Mexico: Structural, Human Resource, Symbolic, and Political Perspectives. *University Council for Educational Administration Conference*, Washington, DC.
- Stevenson, H. (1994). *The learning gap: Why our schools are failing And what we can learn from Japanese And Chinese education*. Simon and Schuster.
- Webber, C.F. (2008). Principal preparation: international perspectives. *Journal of Educational Administration*, 46(6).
- Webber, C.F., & Sherman, A. (2008). Researching leadership preparation from the inside: A Canadian perspective. In P. Sikes, & A. Potts (Eds.), *Researching education from the inside: Investigations from within*. (pp. 64-79). Oxon, UK: Routledge.
- Wildy, H., & Clarke, S. (2008). Principals on L-plates: rear view mirror reflections. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 727-738.