

Prácticas de directores de educación básica en contextos rurales

Director's practices in Elementary schools in rural environments

Cruz Argelia Estrada Loya
Universidad Autónoma de Chihuahua
dredurely@hotmail.com

Manuel López Delgado
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
manuel.lopez.delgado@uacj.mx

Resumen

La práctica del director escolar tiene un papel protagónico diferencial en la búsqueda de la mejora continua en educación pues es el responsable de promover acciones para el cambio y la transformación de la escuela. Una práctica directiva de esta naturaleza requiere de ciertas condiciones contextuales. El presente trabajo presenta el resultado de un estudio de corte cualitativo en el que se indagan las condiciones en que realizan su práctica directores de comunidades rurales del estado de Chihuahua, México y se analizan los efectos que las mismas ejercen en la práctica de la función directiva. La multiplicidad de actividades que conforman el ejercicio de la función, fueron clasificadas en dos grandes grupos: por un lado, prácticas de liderazgo y por el otro, prácticas de dirección, organización y administración de la escuela. Se encontró que existen mejores condiciones para las primeras, sin embargo, las segundas ocupan el mayor tiempo de la jornada escolar debido a las carentes condiciones contextuales por lo que las prácticas de liderazgo sólo se realizan parcialmente o bien no se realizan.

Palabras clave

Práctica, liderazgo, director escolar.

Abstract

The role of the school principal has a differential leading role in the pursuit of continuous improvement in education because they are responsible for promoting actions for the change and transformation of the school. A managerial practice of this nature requires certain contextual conditions. This paper presents the result of a qualitative study that investigates the performance conditions of school principals of rural communities in the state of Chihuahua, Mexico and analyzes the effects that said conditions have on the practice of the managerial function. The multiplicity of activities that make up those functions were classified into two large groups: on one hand leadership practices and on the other, management practices, organization and school administration. The former showed better conditions, however, the latter occupies the greater time of the school day due to the lack of contextual conditions so that the leadership practices are only partially or never carried out.

Keywords

Practice, leadership, school director.

Introducción

El director escolar se ha consolidado durante las últimas décadas como un agente clave en los procesos de cambio para la búsqueda de la mejora continua. De 1990 a la fecha se han realizado diversos estudios que tienen como centro la función que desempeña el director escolar; el movimiento de las escuelas eficaces, como parte de estos, identificó que un liderazgo efectivo es la primera característica que se manifiesta en una escuela eficaz (Loera 2006); otras investigaciones han demostrado con evidencia empírica que el liderazgo académico del director es el segundo factor en importancia, solo después de la práctica docente, en los niveles de logro alcanzados por los alumnos y alumnas (Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Brown, Ahtaridau y Kington 2009 y Bush 2010); ya que presenta un impacto del 25% en el logro educativo del estudiantado.

Estos estudios, entre los más sobresalientes sobre el tema, ponen de manifiesto la importancia de la actividad del director en su contribución al cambio en pos de la mejora. El director escolar desempeña diversas funciones que son necesarias y conforman la base de su acción (Uribe 2010), pero no todas impactan en el logro educativo de manera importante, sino solo aquellas que se relacionan directamente con el liderazgo pedagógico.

El ejercicio de dichas prácticas requiere de ciertas condiciones contextuales tales como el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación. En el estado de Chihuahua, México existen comunidades rurales que carecen de las condiciones básicas para el ejercicio de la función directiva ya que son de difícil acceso dada su ubicación geográfica, carecen de servicios públicos como la señal de internet o de comunicación satelital para teléfonos celulares; sin embargo, también tiene otras condiciones que

potencialmente favorecen la práctica del liderazgo.

La práctica de directores escolares

Comúnmente se asocia el término de práctica con un “hacer” y ciertamente es una de sus características principales, la práctica implica una ejecución, la realización de una acción. Pero ese hacer siempre está sujeto a un saber que lo conduce, se trata de poner en práctica algo que se conoce en el campo de las ideas. Por ello comprender la práctica implica caracterizarla a través del hacer, el saber, el ser y el devenir. A decir de Higgs, Horsfall y Grace (2009), más que características se puede hablar de dimensiones de la práctica. Desde estos autores, la práctica implica entonces un proceso dinámico en el cual el hacer, el saber, el ser y el devenir interactúan constantemente aumentando su potencialidad.

La práctica directiva se refiere a todo el conjunto de actividades y tareas que desempeña el director. Se caracteriza por una multiplicidad de funciones (Gyssels, 2007). Esta diversidad de actividades son adecuadas o no en función del modelo de gestión escolar implementado. Hoy día los diferentes modelos de gestión impulsados desde la comunidad internacional buscan la mejora educativa que cubra las necesidades básicas de educación de las personas, por ello las prácticas directivas esperadas son aquellas que contribuyan a dicho objetivo. México, como integrante de la Organización para el Desarrollo y la Economía (OCDE), no es la excepción, por tanto requiere del director prácticas de liderazgo que contribuyan a la mejora del logro educativo.

Metodología

Se realizó un diseño de corte cualitativo desde la perspectiva de la fenomenología, para ello se realizaron entrevistas a profundidad a directores de escuelas primarias que desempeñan su función en comunidades rurales e indígenas con la intención de

conocer sus prácticas. La pregunta central que orientó esta investigación es ¿Cómo es la práctica del director de escuela primaria en contextos rurales?, con el objetivo general de analizar las prácticas directivas en liderazgo y gestión escolar de directores de escuelas primarias de diferentes contextos socioeconómicos en el estado de Chihuahua.

Las entrevistas se organizaron en tres sesiones, una para obtener una descripción de la práctica, otra para indagar sobre las principales problemáticas que enfrentan los directores y la forma en que las soluciones, y una tercera sesión fue para profundizar sobre aspectos de las primeras dos sesiones en aspectos que hubieran quedado inconclusos.

Hallazgos y análisis

De las entrevistas realizadas a los directores se encuentra que la práctica de los directores escolares, es ampliamente diversa y múltiple, de ahí se identificó una serie de prácticas que son frecuentes y recurrentes en todos los directores entrevistados. La diversa gama de funciones que desempeña el directivo se clasificó en dos dimensiones: las prácticas de dirección, organización y administración del centro escolar y las prácticas de liderazgo directivo. Es pertinente establecer la diferencia entre ambas pues la evidencia empírica ha mostrado que las prácticas de liderazgo contribuyen al establecimiento de un clima de trabajo adecuado y éste a su vez se relaciona directamente con el aumento en los niveles de logro académico del estudiantado, en tanto que las acciones de dirección y administración de la institución no necesariamente aportan a la mejora del logro educativo.

Las prácticas de dirección, organización y administración, son el conjunto de acciones y tareas que tienen como fin sentar y mantener las condiciones básicas para que la escuela funcione como una institución. Estas prácticas implican la realización de actividades para el

mantenimiento del edificio escolar, tanto de limpieza como de infraestructura, el control del alumnado que se atiende, la administración de los recursos existentes, la entrega de informes a las autoridades educativas, la asignación de tareas a cada miembro del equipo de trabajo, entre otras. De acuerdo con Pastrana, administrar significa “construir formas de cooperación ordenada y dirigida hacia un fin institucional” (1997, p.100). En este sentido, las prácticas administrativas se refieren pues, a las actividades que permiten que la escuela funcione cabalmente día a día mediante el trabajo organizado del colectivo escolar bajo la dirección del director.

Las prácticas de liderazgo y gestión escolar se asocian directamente con el incremento en los niveles de logro académico del estudiantado, diversos estudios han demostrado que dentro de los factores escolares, el liderazgo académico del director es el segundo en importancia, con un significativo impacto del veinticinco por ciento en el nivel de logro del alumnado (Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Brown, Ahtaridau y Kington, 2009; Bush, 2010).

Estas prácticas contribuyen a que los profesores mejoren su práctica docente, que la enseñanza sea más significativa y útil para el estudiantado, la creación de un clima de aprendizaje y el mejoramiento del clima organizacional de la institución, mejorar las condiciones de enseñanza para los alumnos y alumnas; todo esto con la finalidad de mejorar los resultados de aprendizaje obtenidos. Con la ejecución de estas prácticas, el director logra potenciar las capacidades y el compromiso de los docentes estableciendo condiciones y mecanismos de trabajo colaborativo que favorecen el intercambio de experiencias para el mejoramiento de la clase y los resultados académicos.

Se encontró que las prácticas que realizan los directores de escuelas rurales de

forma recurrente, podían clasificarse en estas dos dimensiones, aún y cuando hay prácticas que pertenecen a una dimensión, pero de alguna manera también tocan la otra. Entre las prácticas de dirección, organización y administración del centro escolar más comunes se encuentran: Las prácticas de control escolar y datos estadísticos, son todas aquellas que permiten conocer la cantidad de alumnado con que cuenta la escuela y el desempeño del mismo; estas prácticas van desde la inscripción hasta la acreditación, una vez concluido el plan de estudios de la escuela primaria, es un trabajo complejo y que demanda mucho tiempo.

Las de entrega de informes y atención a órdenes superiores, incluye un conjunto de acciones en las que el director da cuenta de los procesos que acontecen en la escuela para que el sistema educativo en conjunto obtenga el pulso de lo que sucede con la educación a nivel nacional y por tanto cuente con elementos para implementar políticas de mejora. Las prácticas para el establecimiento de las condiciones básicas para la enseñanza y la conservación de las mismas son unas de las más diversas, pues su realización incluye acciones que van desde cuidar la infraestructura del edificio escolar hasta mantenerlo limpio.

Las prácticas situadas en la atención a problemáticas emergentes pueden inscribirse al mismo tiempo en cualesquiera otra área de las prácticas directivas, sean de administración y organización del centro o sean de liderazgo pedagógico, e incluso no ubicarse en ninguna de las clases aquí abordadas; lo que las caracteriza como tales es que siempre surgen de improviso y por tanto no están planificadas dentro del quehacer diario del director y mucho menos en el plan de trabajo para la mejora, al igual que las otras prácticas de orden administrativo pueden ocupar una gran parte de la jornada escolar.

Por su parte, en las prácticas de liderazgo se encuentra: La toma de decisiones, la cual es una práctica que lleva implícito un proceso mental pues siempre es necesario analizar las diferentes opciones que se tienen así como las consecuencias de tomar una u otra alternativa. Prácticas de delegación que también se les conoce como prácticas de liderazgo distribuido o colaborativo, pues esta práctica supone encargar a un integrante del colectivo escolar una tarea específica. La negociación es una práctica imprescindible para la construcción conjunta de un plan institucional. La conformación de equipos para el trabajo y su conducción consiste en dirigir y animar a los otros a realizar las tareas que conduzcan al equipo a la meta planteada. Las prácticas de planificación para la mejora, que incluyen establecer la meta común hacia la cual todo el colectivo docente y la comunidad escolar en su conjunto deben dirigirse. Finalmente las prácticas de asesoramiento y acompañamiento son las prácticas que mayor influencia tienen en el cambio para la mejora, pues de su realización se desprenden cambios en las formas de enseñanza de los docentes.

Las diversas condiciones contextuales óptimas pueden tener efectos positivos para el ejercicio directivo, así mismo condiciones precarias pueden presentar efectos negativos en la función directiva al limitar las posibilidades de acción. En este sentido, se recuperó de las experiencias de los directores del estudio las condiciones que ellos encontraban en la comunidad escolar y se clasificaron en dos grandes grupo, aquellas que facilitan las prácticas de dirección, organización y administración del centro y las condiciones que favorecen las prácticas de liderazgo. Así mismo se organizaron de condiciones precarias a condiciones óptimas para el ejercicio de la función. Cabe señalar que en este contexto no se encontraron condiciones óptimas.

Entre las condiciones de mayor precariedad se encontró que las comunidades rurales en que se realizó el estudio tienen difíciles vías de acceso y escaso acceso a las tecnologías de la información y la comunicación. Comunidades en que la única forma de llegar es a lomo de bestia o bien en avioneta cuyo costo es elevado en relación al sueldo de los directores, que no cuentan con acceso al internet y la señal para el uso de teléfono celular solo tiene alcance en las partes más elevadas de la comunidad, economía de la población en situación de pobreza a pobreza extrema, con altos índices de migración.

En cuanto a las condiciones buenas o más óptimas se encontró un clima de trabajo colaborativo al interior del centro escolar, prácticas docentes centradas en la mejora pedagógica, comunicación amplia, así como buenas relaciones interpersonales del colectivo docente, el apoyo de la comunidad en general para la escuela. Dichas condiciones implican que prácticas como el control escolar y la entrega de informes requieran de un gran uso del tiempo lo que resta tiempo para las prácticas más relacionadas con el liderazgo.

Conclusiones

En las comunidades rurales, dadas sus características geográficas, de aislamiento y escaso acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, se presentan condiciones muy precarias para el ejercicio de prácticas de dirección, organización y administración del centro; especialmente aquellas relacionadas con el control escolar, ya que éstas se realizan en sistema electrónico. Éstas prácticas demandan un gran uso de tiempo ocupando la mayor parte de la jornada escolar.

Por otro lado, derivado de la cultura que se presenta en las comunidades rurales, existen mejores condiciones para las prácticas de liderazgo ya que la escuela cuenta con el

apoyo de toda la comunidad, independientemente si tienen hijos o no en ella, es considerada un patrimonio de la comunidad.

Sin embargo, las precarias condiciones para el ejercicio de las prácticas de dirección, organización y administración del centro escolar, ocupan la mayor parte del tiempo del trabajo escolar, lo que contribuye a que las prácticas de liderazgo y gestión no se realicen aún y cuando existen mejores condiciones para ello.

Referencias bibliográficas

- Bush, T. (2010). Leadership development. En T. Bush, L. Bell y D. Middlewood (Eds) *The Principales of Educational Management Leadership and Management*, London. UK: Sage Publications.
- Day, C. Sammons, P. Hopkins, D. Harris, A. Leithwood, K.A. Gu, Q. Brown, E. Ahtaridou, E. y Kington, A. (2009). *Impact of school leadership on pupil outcomes: Final report*. Department for Children, Schools and Families.
- Gyssels, S. (2007). *La formación de directivos. Comprender su actuación para transformar sus prácticas*. Venezuela: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Higgs, J; Horsfall, D; Grace, S. (2009). *Writing qualitative research on practice*. Netherlands: Sense publishers.
- Loera, A. (2006). (Editor) *Caja de herramientas para colectivos escolares*. México: SEP.
- Pastrana, L. (1997). *Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México: CINVESTAV/IPN.
- Uribe, M. (2010). *Profesionalizar la dirección escolar potencializando el liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema*

educativo chileno. Revista
Iberoamericana de Evaluación
Educativa, 3 (1e), 304 – 322.