

Más allá de la función directiva: Las implicaciones del ascenso para los directores de escuelas secundarias

Beyond the principal's role: The implications of a promotion for the principals of middle schools

Claudia Navarro-Corona
Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora
c.navarrocorona@gmail.com

Jesús Mónica Santiago Ramírez
Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora
monicasr@crfdies.edu.mx

Priscila María Monge Urquijo
Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora
monge@crfdies.edu.mx

Resumen

Este trabajo expone las implicaciones de carácter laboral, económico y familiar que conlleva la ocupación del puesto directivo como resultado de ascenso. Se recurre a planteamientos teóricos para discutir dichas implicaciones como condiciones que pueden incidir en el nivel de compromiso mostrado por los directores escolares y por otros actores. Se plantea que el compromiso va más allá de una virtud personal, siendo el resultado de la alineación de distintas condiciones en distintos aspectos de la vida del actor. Se concluye que los procesos de asignación de lugares de trabajo generan condiciones que pueden incidir en el grado de compromiso de los directores escolares.

Palabras clave

Director escolar, compromiso, implicaciones al ascenso.

Abstract

The presentation exposes the implications of the employment, economic and family nature that entails the occupation of a management position because of a promotion. Theoretical approaches are used to discuss these implications as conditions that may affect the level of commitment shown by school directors and other actors. It is argued that the commitment goes beyond a personal virtue, being the result of the alignment of different conditions in different aspects of the life of the actor. It is concluded that the processes of assignment of workplaces generate conditions that can affect the degree of commitment of the school principals.

Keywords

School principal, commitment, promotion implications.

Introducción

El Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013-2018 (SEP, 2013) ratifica el compromiso de la educación pública “con los aprendizajes de los alumnos, y [a] desempeñarse como promotora de cambio y de transformación social” (p.7). Asimismo, se establece que “la educación en todos sus tipos, niveles y modalidades constituye un compromiso prioritario del Gobierno de la República” (p. 9), manifiesto con el anuncio de las siete prioridades de la Secretaría de Educación Pública (SEP), de las que a junio de 2016 se conocen tres: (1) la escuela al centro como un mecanismo reductor de la práctica burocrática en los planteles escolares, (2) las escuelas al cien, como un apoyo remedial en beneficio de la infraestructura escolar y (3) el desarrollo profesional docente enfocado en la capacitación de profesores.

El concepto de *compromiso* se enuncia en el discurso político como una característica prioritaria en los agentes educativos y en las instancias gubernamentales para el logro de la calidad del servicio educativo (SEP, 2013, SEP, 2015). El PSE establece en su línea de acción “1.2.1 Estimular la generación de altas expectativas de logro y el compromiso de cada docente con el aprendizaje de sus alumnos” y “1.2.3 Fortalecer el liderazgo de directores y supervisores, así como el compromiso del equipo docente, en su ámbito de competencia, para asegurar la normalidad escolar mínima” (p. 44), con las que se da relevancia al compromiso de docentes y directivos en la tarea educativa.

En este marco, la presente investigación expone resultados parciales de una investigación más amplia, cuyos datos permiten realizar reflexiones en torno al compromiso de los actores educativos; específicamente de los directores escolares de educación secundaria. El objetivo del trabajo es identificar las implicaciones del ascenso a

los puestos directivos. Las implicaciones identificadas trastocan la vida de los directores escolares y, de acuerdo con la literatura, pueden incidir en el grado de compromiso que exhiben en su desempeño.

El compromiso con la función

Se recurre a las aportaciones de Day, Stobart, Sammons, Kington y Gu (2007), Goodson y Hargreaves (2007), Contreras (1999) y Hargreaves y Fullan (2014), quienes hacen consideraciones sobre distintos aspectos de la vida de los actores educativos que se vinculan al desempeño y al compromiso que muestran los actores en la actividad que realizan.

Contreras (1999), por ejemplo, señala que las condiciones en las que trabajan los actores educativos, incluidas las condiciones contextuales y las laborales, se mezclan para construir una concepción ideológica sobre lo que significa ser docente o director y el grado en el que se involucran en su función. Desde la perspectiva de Hargreaves y Fullan (2014) este grado de involucramiento puede ser denominado como el compromiso mostrado.

Se retoma la idea sustantiva de Hargreaves y Fullan (2014) en cuanto al compromiso que manifiestan los profesores. Con base a estos autores, se sostiene que el compromiso de los agentes educativos no solo es un valor de carácter ético, sino que también es una condición emocional. El compromiso mostrado no solamente se vincula a las virtudes personales; sino que se relaciona con las condiciones que los actores atraviesan tanto en su vida personal como en el trabajo.

Previamente, ya Day y otros (2007), habían concluido que el establecimiento, perduración o decaimiento del compromiso de los actores educativos se relaciona con condiciones que atraviesan distintos aspectos de la vida. Las condiciones del aspecto *personal* como la salud, relaciones con dependientes y otros sujetos; de los aspectos

profesionales como el desempeño bajo políticas intrusivas, la formación impuesta y de los aspectos en las *condiciones de trabajo*, como el grado de compañerismo o la relación con los superiores pueden debilitar o fortalecer el compromiso de los sujetos (Day, Stobart, Sammons, Kington y Gu, 2007; Hargreaves y Fullan, 2014). Hargreaves y Fullan (2014) sostienen que cuando los tres tipos de elementos se alinean –incluso dos–, existe mayor probabilidad de que los niveles de compromiso sean satisfactorios. El presente trabajo aborda las condiciones personales.

Método

El trabajo se adscribe al enfoque cualitativo-interpretativo, dado que estudia la experiencia de los sujetos (Erickson, 1997). Para el diseño metodológico, se toman como base los planteamientos de McCurdy, Spradley y Shandy (2004) y Sandoval (2002), sobre la metodología para el trabajo en campo. Se estructuraron cinco fases; éstas se esquematizan en la Figura 1.

Fase 1. Se adquirieron herramientas conceptuales y contextuales generales por medio de la revisión de la literatura; como preparación para la entrada al campo se observaron entrevistas realizadas por entrevistadoras experimentadas.

Fase 2. Se definió el objeto de estudio y se definieron las características de los participantes o colaboradores. Se buscaron directores comisionados o en base, con conocimiento de las funciones del puesto directivo y con disposición para participar en

el proyecto. El grupo de participantes estuvo integrado por cinco directivos de educación secundaria estatal. La antigüedad promedio de éstos era de 30 años de servicio en el Sistema Educativo Estatal de una entidad federativa en el Noroeste Mexicano.

Fase 3. El levantamiento de los datos se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas, a profundidad. Las entrevistas con los sujetos del estudio se basaron en un guion centrado en las trayectorias de los participantes; además de las implicaciones que el ascenso a la dirección conlleva, se indagó sobre las actividades realizadas, los procesos en los que participan desde su puesto y el aprendizaje de las funciones. Conviene especificar que adicionalmente se realizaron tres entrevistas de contexto con tres autoridades educativas; estos datos no aportan a los resultados de este trabajo, por lo que se excluyen del método, de los resultados y las conclusiones.

Fase 4. Las entrevistas fueron audiograbadas y transcritas. El corpus producido fue de 180 cuartillas. En esta misma fase se realizó el tratamiento de la información mediante codificación y categorización conforme al análisis cualitativo clásico. El establecimiento de relaciones entre las categorías dio lugar al análisis.

Fase 5. Los resultados obtenidos fueron validados mediante la técnica de *feedback* planteada por Miles y Huberman (1994). Ésta consiste en presentar la información a los actores para que éstos sean quienes evalúen la pertinencia de las conclusiones a las que se ha llegado.

Figura 1

Método de la investigación



Fuente: Caracterización del trayecto de los profesores de escuelas secundarias estatales para llegar al puesto directivo: condiciones, implicaciones y aprendizajes (Navarro, 2010).

Resultados

Al ascender al puesto directivo, los actores se involucran en un conjunto de procesos que conllevan la socialización del sujeto y el aprendizaje de las funciones. No obstante, se identificó que, más allá del puesto, los sujetos deben afrontar una serie de condiciones que se suman a la complejidad de la condición del ascenso. Las “Implicaciones del acceso al puesto directivo” fueron definidas como la categoría que refiere a las “Repercusiones o consecuencias que pueden estar relacionadas con el ascenso al puesto directivo”.

De acuerdo con los testimonios de los participantes se identificó que de acuerdo a los procesos de asignación de puestos que operan en el Sistema Educativo Nacional Mexicano, la principal consecuencia es el cambio del lugar de adscripción. “Al entrar a un concurso, tú tienes que estar consciente de que puedes ser movido de tu lugar donde

resides” (E-I-Diego-170609-9). Además de que dicho cambio conlleva la inmersión del sujeto a un nuevo contexto y “encontrarte con nuevas gentes, nuevos caracteres, nuevas personas y a veces nuevos amigos (...); y a veces, [con...] personas que tú no quisieras que existieran en el sistema educativo” (E-I-Diego-170609-9); también se desprende una serie de consecuencias adicionales. En este trabajo se identifican tres tipos de implicaciones.

De tipo laboral

Se clasificaron como implicaciones laborales las situaciones que se relacionan con modificaciones en las condiciones de trabajo. Las de este tipo son las que se presentaron con mayor frecuencia en las entrevistas. Específicamente, son tres.

La imposibilidad de regresar al puesto de docente. Posiblemente la

consecuencia de mayor incidencia en la carrera de los sujetos participantes haya sido la imposibilidad de retroceso en su trayectoria profesional: “No me gustó estar en la subdirección. Yo quiero regresarme (...)” y me dijo [el supervisor]: “esto no es el túnel del tiempo, es un ascenso que te ganaste y no hay marcha atrás”. Ahí sentí, de veras, que había perdido mucho más que lo que había ganado (E-C-Rosa-220509-20).

Después de la reforma de 2013, dicha condición se hizo modificable en la primera etapa de la carrera directiva. Se estableció que “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” (DOF, 2013, Art. 27). Después de este periodo se presenta la oportunidad de regresar al puesto docente; no obstante, de acuerdo con el Artículo 27 de la LGSPD, dicho regreso está supeditado a un desempeño deficiente en la función directiva y no al deseo del profesor. De este modo, el retroceso en la trayectoria adquiere una connotación negativa para el actor en cuestión.

Incremento de responsabilidad sobre lo ocurrido en el plantel. El director es el quién asume la responsabilidad del plantel ante hechos de todo tipo. “Ahorita los golpes van a la cabeza, van a los directivos. Si sucede algo en las escuelas pues el directivo es el responsable, ¡es mucha la responsabilidad!” (2E-I- Carlos-301009-9). “[si] pasa algo: no pues es que el director es el culpable” (2E-I-Carlos-301009-9).

Incremento en el tiempo dedicado a la jornada laboral. Si bien existe evidencia de que la mejora en las condiciones de horario es uno de los motivos para que los profesores busquen el ascenso (Navarro-Corona y García-Poyato, 2015), esto no parece cumplirse en la práctica. Pues los entrevistados refirieron la necesidad de dedicar mayor tiempo a la establecida en el horario de trabajo.

Para cumplir con todo, llego temprano a mi horario para poder llenar formatos y encuestas y así dedicar el tiempo de la jornada a recorrer la escuela, a solucionar desperfectos y a atender a los maestros. Otros [...], no lo hacen así, sólo se limitan al horario de clases y por consiguiente no les alcanza el tiempo para terminar su trabajo y hacerlo bien (E-I-Armando-161009-15).

Económicas

Schvarstein (1998) señala que la búsqueda de valores suele imponerse sobre los motivos para buscar un ascenso. No obstante, las implicaciones que el ascenso tiene en la economía de profesor promovido a un puesto directivo no necesariamente representan un incremento salarial. De acuerdo con los testimonios expuestos por los participantes, el gasto corriente se incrementa como resultado de la reubicación. Sea por gastos de traslado o por alquiler de vivienda en la localidad en la que se encuentra la escuela: “Yo ahorita estoy gastando bastantito en lo que hago en ir y venir, mi carro “(E-I-Juan-151009-8). Otra es “mantener dos casas, la casa de la familia y la casa chica” (1E-I-Carlos-150609- 21, 22), refiriéndose con esto último al necesario hospedaje para trabajar en la nueva ubicación. “He comentado con mi representante sindical: “mejor me hubiera quedado como docente, me iba mejor” (1E-I-Carlos-150609-21).

Del tipo familiar

En un tercer plano, ante el requerimiento de cambio de ciudad o traslado para acceder al ascenso en una escuela distinta, se presentan implicaciones que requieren de una disminución del tiempo que se pasa con otros miembros de la familia. La disminución del tiempo que se comparte con la familia ocasiona “que uno se aleja de su familia y si uno tiene hijos se pierden detalles es algo ya

que uno tiene que poner en la balanza” (1E-I-Carlos-150609- 22).

Sobre este aspecto los participantes comentaron “son negociaciones familiares que uno tiene que hacer por darles una vida mejor. Económicamente mejor” (1E-I-Carlos-150609-20). Después de este primer paso, la implicación es “dejar tu familia, o sacrificar aún más de lo que uno sacrifica a la familia por el trabajo” (E-C-Rosa-220509-7). La búsqueda del incremento salarial y el mejoramiento de las condiciones económicas parecen representar una disminución en la comunicación y la ausencia del profesor recién ascendido en momentos relevantes en la vida familiar: la pérdida de los detalles en el crecimiento y desarrollo de los hijos y el distanciamiento de otros miembros de la familia, son reportados como los principales factores.

Las implicaciones que se derivan del ascenso a la dirección escolar se entretajan en una red de relaciones en donde unos elementos dependen de otros o los propician. En resumen, la red se desprende de una implicación central que es el ascenso en una institución distinta a la aquélla en la que se ha desarrollado el trabajo como docente. Ésta desprende implicaciones de carácter laboral, económico, e incluso familiar. La Figura 2, esquemática la red.

Conclusiones

De acuerdo con la literatura, las dificultades que los actores puedan experimentar en el ámbito personal, profesional y laboral pueden disminuir el grado de compromiso que muestran en el desempeño de sus funciones. Esta idea obliga a pensar que enfocarse en que el compromiso como una característica particular de los directores escolares perpetúa la visión de que el buen desempeño es una responsabilidad del sujeto y no del sistema; pone en riesgo de colocar en una zona de invisibilidad las implicaciones que el

propio sistema de funcionamiento puede estar generando y fuera de la discusión el concepto de compromiso como el resultado de dichas implicaciones.

En el caso específico de los directivos escolares, se identifica un conjunto de condiciones anexas a la ocupación del puesto directivo, que inician con la reubicación del recién ascendido y que se derivan en distintas condiciones de carácter laboral, económico y familiar. Éstas se extienden más allá de la función y deben ser afrontadas por los novatos adicionalmente al aprendizaje del puesto y a la socialización a la que los obliga la reubicación.

Se requiere analizar y discutir qué elementos de los mecanismos de ascenso a la función directiva y asignación del lugar de adscripción traen consigo un conjunto de factores adicionales, que pueden incidir en el compromiso de los directivos y que se extienden más allá de la función.

Referencias

- Contreras, J. (1999). *La autonomía del profesorado*. Madrid: Morata.
- Day, C., Stobart, G., Sammons, P., Kington, A., y Gu, Q. (2007). *Teachers matters: Connecting lives, work and effectiveness*. Berkshire, RU: Open University Press.
- DOF (2013). *Ley General del Servicio Profesional Docente*. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 09 de septiembre de 2013.
- Erickson, F. (2009). Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza. En M. C. Wittrock, (coord.). *La investigación de la enseñanza, II. Métodos cualitativos y de observación* (pp. 195-203). Barcelona: Paidós Ibérica.
- Goodson, I., y Hargreaves, A. (2007). Series editor's preface. En Day, C., Stobart, G., Sammons, P., Kington, A.

- y Gu, Q. (2007). *Teachers matters: Connecting lives, work and effectiveness*. Berkshire, RU: Open University Press.
- Hargreaves, A., y Fullan, M. (2014). *Capital profesional*. Madrid: Ediciones Morata.
- McCurdy, D. W., Spradley, J. P., y Shandy, D. J. (2004). *The Cultural Experience: Ethnography in Complex Society*. Tennessee: Sage.
- Navarro-Corona, C. y García-Poyato, J. R. (2015). *¿Por qué quise ser directivo escolar? Análisis de los motivos expresados por directores de escuelas mexicanas de educación básica* [Ponencia]. XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa. Chihuahua, Chihuahua.
- Sandoval, C. A. (2002). *Investigación cualitativa*. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.
- SEP (2015). *Comunicado 333. Ratifican BID y SEP compromiso con la educación de niños y jóvenes*. Comunicado de prensa SEP. 28 de octubre de 2015. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sep/prensa/comunicado-333-ratifican-bid-y-sep-compromiso-con-la-educacion-de-ninos-y-jovenes>
- SEP (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 13 de diciembre de 2013. Recuperado de: http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/253/1/images/programa_sectorial_educacion_2013_2018.pdf