

Congreso Estatal de Investigación Educativa

Actualidad, Prospectivas y Retos

4 y 5 de Diciembre del 2006

LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS

Isaac Reyes Mendoza

Palabras clave: Gestión escolar, educación secundaria,

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se refiere al desempeño que tienen los directores de planteles de educación secundaria, y se origina del contacto con la problemática a partir de la experiencia personal como maestro en un plantel educativo de este nivel.

Describo algunos de los procesos internos que tienen lugar en las escuelas secundarias a partir de las funciones del director, responsable directo de lo que sucede o deja de suceder en estos planteles educativos, analizado desde los impactos que tiene su actuación hasta la gestión técnico pedagógica.

Se ubica dentro del campo de gestión educativa, en el eje de formación directiva, dado que centra su atención en el desempeño del proceso de administración escolar y organizacional de las escuelas del nivel de secundaria, y sus categorías tienen relación con los estilos de dirección que se ha venido configurando en estos centros, con las prácticas directivas, con el liderazgo de los directores y la gestión pedagógica que desarrollan.

El sector educativo en su conjunto ha tenido un relativo y cuestionado avance, en los últimos seis años, fenómeno que nos permite escuchar acerca de las pretendidas y bien intencionadas innovaciones en áreas específicas de la institución escolar; por ejemplo la cada vez mayor tendencia al análisis de la práctica educativa, propuestas para elevar la calidad educativa y propuestas de innovación educativa.

Sin embargo, el desempeño y las funciones de la dirección escolar del nivel de educación secundaria, no ha sido explorada a fondo con estudios que indiquen cuáles son los problemas totales y hacia dónde debiera darse su desarrollo y transformación. Este renglón es eje clave para propiciar y consolidar el trabajo colectivo, participativo y colegiado de la gestión pedagógica.

La posibilidad de análisis ¿sólo puede darse a partir de saber qué sucede en el interior de estos planteles educativos? Es decir, reconstruir el trabajo cotidiano que define el desempeño del director, y para ello la perspectiva de investigación cualitativa nos ofrece esa oportunidad a través de las herramientas de la metodología etnográfica.

Esta investigación pretende mostrar las condiciones y relaciones que rodean el desempeño de los directores para construir sus estilos de dirección escolar con los cuales se conducen las actividades escolares de los centros de educación secundaria.

Se explicará la relación que existe entre los estilos del desempeño de la dirección y su relación con la gestión técnico - pedagógica.

La organización escolar que adoptan los planteles educativos de este nivel y modalidad no pueden ser comprendidos si no es, a partir de entender las condiciones que la determinan y sus relaciones internas, por lo cual, sólo se abordarán y describirán los contextos específicos y características que muestra nuestro objeto de estudio.

Se aborda la capacidad organizacional de la institución, vista a través de quien la representa; es decir sus directivos y su acceso al puesto y funciones, los constitutivos que determinan su práctica y la representación de lo que es ser directivo desde el cargo.

Esta investigación contribuirá a la comprensión, explicación e intervención de la función directiva, campo poco explorado y atendido hasta hace apenas seis años, y sus aportes podrían contribuir al desarrollo educativo en nuestra entidad y el país.

Los pasos metodológicos

1. Recopilación de significados sobre la problemática relativa a la función directiva, a través de talleres con maestros del nivel.
2. Construcción de pre -categorías y categorías.
3. Diseño del proyecto de investigación.
4. Recopilación de material empírico en el trabajo de campo.
5. Análisis e Interpretación de datos.

A partir de las condiciones materiales, institucionales y normativas del funcionamiento de las escuelas secundarias y los roles de desempeño del director, estrechamente relacionadas y en correspondencia a las funciones docentes.

Construcción del objeto de estudio

EL contexto del proceso de descentralización en nuestro estado, dentro del gobierno de alternancia política (hoy en turno), se inicia orientando sus acciones, a implantar y consolidar el nuevo concepto de federalismo en todas las instituciones del gobierno, incluida la Secretaria de Educación Jalisco.

En este sentido la política educativa promovió la transferencia de los servicios educativos a las entidades, entre otras medidas que se fundamentaban en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, firmado por el titular del ejecutivo y los representantes cupulares de los trabajadores de la educación, en mayo de 1992.

Estas decisiones permitieron que algunas acciones rebasaran los marcos normativos de las instituciones educativas, hecho que vino a repercutir en las relaciones internas que se desarrollan en las escuelas secundarias.

La diversidad de conflictos internos en las relaciones de los maestros con sus directivos, ha configurado y enfatizado una nueva problemática, cuyas soluciones van a ser gestionadas por los directivos y autoridades correspondientes de acuerdo a los estilos de dirección que se han venido conformando en los centros escolares.

Ciertamente que cada estilo de gestión y dirección escolar marca diferentes procedimientos y resolución de esos conflictos y es justamente eso lo que trato de de ver con este estudio.

Tomando la distancia del objeto en cuestión, a partir de evidencias de la realidad vivida como maestro de secundaria y discriminar la diferencia con el que mi autoridad inmediata tomaba las decisiones y la forma en que ejercía su responsabilidad, inicié una sistematización de esas experiencias.

Diez años después de ingresar al nivel de secundarias generales, me permitió relacionarme con maestros que convoqué a participar en un taller sobre "Práctica docente y participación sindical", que tenía como propósito central promover la reflexión de la realidad cotidiana para compartir propuestas de colaboración para enfrentar de mejor manera nuestro trabajo.

Desde las primeras sesiones apareció la figura del director como parte importante de la problemática conversada y gran parte de las expresiones estaban orientadas a exigir el compromiso y cumplimiento de las funciones que tienen como responsabilidad los directivos de las escuelas de educación secundaria.

Esta percepción de los maestros respecto de sus directores, fue confirmada por respuestas de 83 maestros de educación básica, hecho que nos permitió continuar con los talleres y llegar a plantear contradicciones entre lo que se espera del director por parte de los maestros y lo que realmente hace.

Esto implicaba introducir nuevos elementos de discusión que no se tenía contemplado abordar como lo fue el análisis de la normatividad que rige la función directiva y su impacto en las relaciones interpersonales de los directores con su personal; es decir la aplicación de la norma como recurso para establecer la organización y control del personal bajo su cargo.

Para este propósito, se analizaron tres casos en su proceso de conformación y operación de la gestión pedagógica del directivo en tres centros escolares del nivel de secundaria, a partir de problematizar cómo es el desempeño de la función directiva y las relaciones internas del personal de las escuelas secundarias generales, tomando una pequeña muestra, que nos permitió ilustrar sólo tres de los variados estilos de dirección y la gestión pedagógica desarrollada.

Nos interesa saber cómo se manifiestan las diferentes formas de ejercer el desempeño del cargo de director, en el terreno de lo cotidiano y cómo impacta las tareas sustantivas de la dirección y el tipo de gestión escolar que se conforma. Partimos de la problemática y las condiciones internas de cada centro escolar y el tipo de relaciones que rodean el desempeño de los

directores para construir los estilos de dirección con los cuales se conducen las actividades escolares de algunos de los centros de educación secundaria.

La interrogante que guía nuestro trabajo es ¿Qué estilos de dirección se han desarrollado en las escuelas secundarias de la entidad y cómo han repercutido en él las medidas de gestión técnico pedagógico de la dirección escolar ?

Planteamiento del problema

La obtención de datos, a través de los registros del seminario - taller con los docentes de educación secundaria de la modalidad de generales, tratando de establecer representaciones sobre las prácticas de los directores, las contradicciones de su hacer y proceder, simultáneamente se consultaron lecturas que hablaran de las condiciones de trabajo de los maestros, constaté que los maestros se perciben en una soledad ante la problemática escolar que se presenta a diario, por la ausencia del acompañamiento que los directivos, que están obligados a realizar a través del desempeño de sus funciones.

Luego se desarrolló una problematización y análisis de situaciones, hasta llegar a plantear la construcción de un objeto de estudio que permitiera analizar: ¿qué pasa con los directores de las escuelas?, ¿qué hacen y que dejan de hacer?, ¿ cómo deciden y sobre qué bases?, ¿a quiénes beneficia y a quiénes afectan sus decisiones?, ¿cuáles son los sentidos y significados que le dan a su práctica directiva?, ¿de qué tipo es la gestión que desarrollan? Posteriormente delimito el objeto de estudio y defino cuál sería el problema a investigar.

Problema

¿Cuáles son los estilos de dirección que se ejercen en el trabajo cotidiano de los centros escolares del nivel secundaria y las repercusiones en la gestión escolar?

A partir de caracterizar cómo es y cómo se ha venido desarrollando la práctica de los directores, desde 1999, año en que la descentralización educativa que ya viene impulsándose, a través del Acuerdo Nacional de Modernización de la Educación Básica (ANEMB), nos permite destacar algunos de los rasgos, concepciones y supuestos que sostienen la práctica del directivo. cómo ejerce su cargo y qué uso le da a la autoridad que tiene, cómo aplica la normatividad, cómo desarrolla su planeación, administración y supervisión para la gestión pedagógica.

Las funciones directivas están en estrecha relación con el trabajo docente de los maestros, por lo que nos centramos en indagar cómo es asumido en el ejercicio de las funciones como directivo y desentrañar cómo se han instituido lógicas y estilos del ejercicio de la dirección escolar.

Metodología

De acuerdo a la perspectiva cualitativa, esta investigación se diseñó como cuasi-etnográfica, por la razón de que se utilizan algunos instrumentos poco acordes a la metodología, como la encuesta estructurada y por las adaptaciones en el diseño de la muestra.

Las categorías se construirán de forma generativa a partir de las recuperaciones, registros, entrevistas y encuestas, resultando: dirección

escolar, práctica directiva, autoridad, ejercicio del poder, interacciones, condiciones de trabajo y gestión.

A partir de un proceso inductivo donde la subjetividad de los sujetos está contemplada como parte del objeto y que nos da el material de análisis de las relaciones e interacciones que establecen los directivos con su personal para establecer los estilos de conducción de la dirección escolar inscritos en el proceso descentralizador, para establecer y analizar las distintas problemáticas que se generan en cada una de las prácticas directivas a observar, tomando una muestra de tres escuelas a las que se podría acceder.

Los objetivos de estudio son concretos en cuanto se pretende analizar de qué manera repercuten los estilos de dirigir los centros escolares, en cuanto las relaciones internas con el personal y cómo es la gestión desarrollada.

Con esta base desprendemos los siguientes **objetivos**:

- a) Describir algunos estilos de dirección escolar y sus implicaciones.
- b) Analizar las repercusiones que generan las interacciones entre los directores y su personal de los planteles de educación secundaria.
- c) Explicar el impacto que tienen los estilos de dirección escolar en la gestión pedagógica.

Los fines de este trabajo se irán precisando en la medida en que se vaya avanzando en cada etapa, y al dificultarse el acceso a una muestra más amplia y diversa, que refleje los dos subsistemas existentes, por razones de resistencia de funcionarios relacionados con el campo (p.e. la postura de las autoridades del nivel), de manera que no se presentan favorables las condiciones del contexto, se opta por invitar como objetos del estudio a los directores que acepten, en escenarios que nos permitan ir construyendo la muestra, definiendo el objeto con mayor precisión y mayormente acotado.

La teoría

Tratando de encontrar sustento teórico consulté contenidos de trabajos elaborados que sirvieran de soporte explicativo de los roles y estilos referentes al director: SANDOVAL, Flores (1985, 2000) Los maestros y su sindicato y La trama de la escuela secundaria: "Institución, relaciones y saberes."

Fui ubicando un paradigma teórico que ayudará a establecer la fundamentación teórico-explicativa de este objeto, para lo cual la teoría de los campos, el habitus y capital cultural de Pierre Bourdieu, nos ayuda a explicar las prácticas de los sujetos, cómo se interiorizan, cómo se manifiestan y cómo se disputan los saberes; también acudí al interaccionismo simbólico para tratar de explicar la especificidad del comportamiento humano a través de las conductas simbólicas y el sentido subjetivo de los significados. A través del análisis de la realidad de la vida cotidiana.

La realización de observaciones directas, relatos y entrevistas, nos permitieron la reconstrucción de la realidad a estudiar, desde la perspectiva teórica del interaccionismo simbólico, Howard Schwartz y Jerry Jacobs,(1995:24-25) mencionan que la relación entre los datos y los interaccionistas asumen que la forma de "lo que sucede aquí es lo que los actores dicen que sucede". Los partidarios de este punto de vista subjetivo

desean convertir a la persona leiga en experto acerca de su propio mundo... y que trata de descubrir cosas acerca de un mundo social que no conocen los que están dentro de él, busca lo contrario. Queremos saber lo que saben los actores, ver lo que ellos ven, comprender lo que ellos comprenden, buscar los sentidos y la comprensión.

Los interaccionistas proponen reconstruir la realidad dentro de un marco simbólico, a través de los estudios descriptivos; aunque estudios etnográficos de caso no proporcionan todas las respuestas a las preguntas que originan, sí resuelven algunas, a partir de observar, describir y categorizar los acontecimientos sociales; después construir teorías que sean consistentes con los datos, ponen en el centro el proceso de reconstrucción de la realidad la interacción de los actores, entre los que se encuentra el observador, que adquiere “conocimiento de miembro” y en consecuencia comprende desde el punto de vista de los participantes.

Para ellos la teoría social resulta -dentro de un marco científico de la observación, la descripción y la categorización- la síntesis de las acciones sociales, así como del significado de éstas; entonces la ausencia de teorías probadas de ninguna manera es enigmática.

Con esta base buscamos reconstruir la realidad social específica para descubrir las relaciones que existen entre el cargo o puesto de director y las tendencias de la política de descentralización, nos centramos en el carácter descriptivo de las relaciones, en el contexto de orden temporal con un diseño de estudio diacrónico que nos permita estimar la variación que ha tenido el papel del director, a partir de la descentralización educativa.

Resultados preliminares

De la muestra estudiada (tres casos), se desprenderán los estilos de dirección en estudio, que se han venido transformando en sus elementos constitutivos preliminares: el académico pedagógico, político, comunitario y el administrativo.

Se caracterizarán los principales rasgos de cada estilo, las contradicciones del desempeño, los valores que difunden, las prácticas que se instituyen en el ámbito de la dirección, la gestión escolar y las posibles causas que permiten el desarrollo de estos estilos de dirección y gestión escolar.

De esta muestra podemos afirmar que no existe un modelo o estilo general del deber ser del director para la gestión pedagógica en las escuelas secundarias. El desempeño del director exige la necesidad de actualizarse y especializarse en el campo directivo, pero no se contemplan en ningún espacio de formación, el desarrollo de las habilidades requeridas para la función directiva.

Escasamente hoy empiezan a surgir Cursos en Pronap, diplomados y especializaciones en la Universidad Pedagógica Nacional y en las instituciones formadoras de docentes, que desde propuestas innovadoras tratan de responder a esta necesidad de formación específica.

A pesar de que los directivos reconocen no estar preparados para su desempeño, se esfuerzan por mediar en muchas de las tareas e intereses, por

lo que recurren a la presión de su personal para lograr los objetivos que sus funciones le exigen.

Bibliografía

- ÁLVAREZ, Manuel(1999). El equipo directivo. “Recursos Técnicos de Gestión” Edit. Laboratorio Educativo. España. p.333.
- ESPELETA, Justa y Furlan Alfredo. Comp. (2000).La gestión pedagógica de la escuela. UNESCO. México. p.339.
- GARCÍA, Requena Filomena (1997). Organización escolar y Gestión de centros educativos Edit. Aljibe. España. p.279.
- GLAZMAN, Raquel. (1996). La docencia entre el igualitarismo y la igualdad. SEP Edit. El caballito.
- GOETZ J. P. y M.D Le Compte(1998). Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Edit. Morata, Madrid. p.279.
- NICASTRO, Sandra.(1997). La historia institucional y el director en la escuela. “Versiones y relatos”. Edit. Paidós. Argentina. p.184.
- ROCKWELL, Elsie y Ruth Mercado. (1986). La escuela: Lugar de trabajo docente, Serie Cuadernos de Educación DIE, México.
- SANDOVAL, Flores Etelvina.(1989). Los maestros y su sindicato. Relaciones y procesos cotidianos. Serie Cuadernos de Educación DIE, N° 18 México.
- _____ (2000). La trama de la escuela secundaria. “Institución, relaciones y saberes”.Edit. Upn-Plaza y Valdes. México. p. 386.
- SANTOS, Guerra Miguel Angel (1997) La luz del Prisma “Para comprender las organizaciones educativas”. Edic. Aljibe. España. p.273.
- STEPHEN, J. Ball. (1989). La micropolítica de la escuela. “Hacia una teoría de la organización escolar”. Edit. Paidós/MEC. España. p.301.

Para citar este artículo, le recomendamos el siguiente formato:

Reyes Mendoza, I. (2004). Los estilos de dirección y gestión en las escuelas secundarias. Antología de seminarios de Investigación: Gestión docente. 2004. Secretaría de Educación Jalisco. Consultado el día dd de mes mm de año aaaa en el World Wide Web: <http://educacion.jalisco.gob.mx>