

Competencias de directores de primaria para la innovación educativa

Roger Manuel Patrón Cortés.
Universidad Autónoma de Campeche.
roger_patron_cortes@hotmail.com
Edith J. Cisneros-Cohernour
Universidad Autónoma de Yucatán.
cchacon@uady.mx

Resumen

Este estudio permitió entender aspectos críticos relacionados con la formación y retos que enfrentan los directores de primaria, identificar las competencias que utilizan y la necesidad de adquirir otras con miras a contribuir a la innovación educativa. El estudio fue de corte cualitativo y utilizó un diseño de estudios de caso colectivo. Se incluyeron observaciones, entrevistas profundas y análisis de documentación. Para identificar las competencias se utilizó el estudio de factibilidad de Cisneros, et al (2003) que indica nueve competencias para el trabajo de los administradores educativos en nuestro contexto. Se encontró que el director de primaria requiere tener competencias específicas de la función directiva desde el inicio de su encargo, tales como: administración, comunicación y relaciones humanas, liderazgo y motivación para desempeñar con éxito los cambios innovadores de la educación de los tiempos actuales.

Palabras clave: Competencias, directores de primaria, innovación educativa, dificultades, estrategias.

Abstract

Competencies of elementary school principals for educational innovation

This study focused on understanding critical issues on principal preparation and the challenges faced by elementary school principals, as well as identifying the competencies they use in their daily work and their needs for professional development in order to contribute to educational innovation in their schools. The study used a qualitative case study design, these were collective case studies. Data collection included observations, in-depth interviews and document analysis. Cisneros-Cohernour et al framework (2003), that include nine competencies, was used for identifying principal's competencies. Findings of the research indicate that school principals require professional development on specific competencies for their management functions from the beginning of their appointment, such as administration, communication, human relations, leadership and motivation, to successfully undertake current innovative changes in education.

Key words: Competencies, elementary directors, educational innovation, difficulties, strategies.

Introducción

El Programa para la Modernización Educativa y la implementación del Proyecto Escolar hicieron crecer el interés por realizar estudios de dirección (Poder Ejecutivo Federal, 1996). Asimismo, algunos estudios de este tipo indican que el liderazgo que desempeñan los directores escolares ha sido reconocido como factor determinante en el funcionamiento de las instituciones educativas (Gómez, 2005). Pues les permite influir, motivar y comprometer a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos institucionales (Hernández, 2008). Además, el director como líder requiere poseer ciertas competencias para innovar la actividad educativa, tomar decisiones y comunicarse con autoridades, profesores, padres de familia y estudiantes. Es decir, los directores tienen la difícil tarea de conjugar actividades administrativas y educativas. Sin embargo como reportan Cisneros y Merchant (1999), la preparación que reciben los directores de primaria al asumir el cargo suele ser escasa o nula.

Este estudio se enfoca específicamente al sureste mexicano y en particular al estado de Campeche. La investigación se realizó en los estados de Campeche, Yucatán y Quintana Roo; y es parte de un estudio internacional realizado por la red International Study of the Preparation of Principal (ISPP), acerca de la preparación y retos que enfrentan los administradores escolares de primaria en Canadá, Inglaterra, Sud África, Turquía, México y los Estados Unidos. El estudio permitió entender aspectos críticos relacionados con la formación y retos que enfrentan los directores de primaria, identificar las competencias que utilizan y la necesidad de adquirir otras con miras a contribuir a la innovación educativa (García, 1992). Es importante notar que los directores que participaron en el estudio estaban involucrados en dos tipos de innovaciones: una relacionada con la gestión escolar y otra de tipo instruccional. La innovación relacionada con la gestión involucraba implementar el programa Escuelas de Calidad, una innovación para transformar el liderazgo de la organización hacia una gestión comunitaria y participativa. La innovación de tipo instruccional involucraba la implementación de la reforma por competencias y el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes con miras a incrementar su desempeño en la prueba Enlace.

Metodología

Este estudio fue de corte cualitativo y utilizó un diseño de estudios de caso. El diseño de estudios de caso fue seleccionado por ser el más apropiado dada la naturaleza y propósito del estudio (Stake, 1994, Cisneros & Merchant, 2005). El tipo de estudio de caso fue colectivo, debido a que los casos fueron cuatro e hicieron referencia a los directores de escuelas primarias del estado de Campeche. Para Stake (1994), este tipo de estudio, investiga varios casos conjuntamente con el objeto de indagar dentro del fenómeno, la población o las condiciones generales. Los datos obtenidos no siempre manifiestan características comunes, pueden ser redundantes o variados, similares o distintos. La comprensión de los mismos permitieron un mejor entendimiento teórico, al ser más extensiva la recogida de información. La recolección de datos en los estudios de caso incluyó observaciones de la jornada laboral del director escolar durante una semana. Asimismo, se llevaron a cabo entrevistas profundas con cada uno de los directores y se realizó un análisis de la documentación del centro escolar. Para identificar las competencias utilizadas por los directores de escuelas primarias y la necesidad de adquirir otras con miras a la innovación educativa, se utilizó el estudio de factibilidad de Cisneros-Cohernour *et al* (2003) que incluye nueve competencias necesarias para el trabajo de los administradores educativos en nuestro contexto: a) Administración, b) Comunicación y relaciones humanas, c) Desarrollo Académico, d) Desarrollo organizacional, e) Educación para la competitividad y globalización, f) Legislación y normatividad, g) Liderazgo, h) Motivación, y i) Responsabilidad ética, profesional, social y de vinculación.

Análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados del análisis de los estudios de caso.

Caso uno: Sr. Borges. Tiene 46 años de edad, es Profesor de Educación Primaria y tiene una Licenciatura en Educación Media, cuenta con 27 años de experiencia profesional, de los cuales tiene un año comisionado como director y no ha recibido su nombramiento como titular.

El señor Borges señaló tres problemas básicos en su gestión: a) doble rol, b) desorganización, y c) falta de comunicación. Él se desempeña también como docente de los grupos de 3º y 4º grado de primaria, por lo que constantemente deja tareas de

diversos libros para resolver, combinando sus tiempos de atención, lo que le ocasiona cierta desesperación y desconcierto.

Comentó que la desorganización se debe a la falta de una competencia previa sobre el funcionamiento de la actividad administrativa. Durante las visitas realizadas se observó que el director, a pesar de que tiene buena comunicación con los padres de familia, no platica con sus compañeros de escuela, ni a la hora del recreo. Es decir, está consciente de los problemas que existen con los profesores y empleados, pero no hace el intento por darles solución.

Señaló como estrategia principal la integración de equipos de trabajo y una adecuada delegación de funciones. Además, utiliza la técnica de “dar el ejemplo” para lograr el cambio de comportamiento de profesores y personal administrativo. Las competencias que utiliza son: a) Administración, y b) Liderazgo. Sus competencias a adquirir son: a) Administración, b) Comunicación y relaciones humanas, c) Desarrollo Académico y d) Liderazgo. Durante las observaciones fue evidente que los problemas que enfrenta el director interfieren negativamente en la implementación de las innovaciones en la escuela.

Caso dos: Sr. Díaz. Tiene 60 años de edad, es Profesor de Educación Primaria y su grado máximo de estudios es el de Profesor de Educación Media, cuenta con 26 años de experiencia profesional, tiene un año comisionado como director y no ha recibido su nombramiento como tal.

El Señor Díaz identificó tres problemas principales en el ejercicio de su gestión: a) escasos recursos económicos, b) aspectos socioculturales, y c) falta de colaboración de algunos padres de familia con la actividad docente. Señaló que debido a que los recursos económicos llegan en el mes de enero, en ocasiones tiene que poner de su dinero y posteriormente lo recupera. Aunado a lo anterior, indicó que el grueso de padres de familia lo integran madres solteras y el apoyo económico es poco. Asimismo, algunos padres de familia no colaboran con el trabajo de formación que vienen desarrollando los profesores, es decir no revisan las tareas de sus hijos en sus casas y no están pendientes de las recomendaciones de higiene y conducta que se les señala.

El señor Díaz, mencionó que para solucionar los problemas utiliza campañas permanentes de sensibilización, así como también pláticas y orientaciones. Por otra parte, indicó que tiene como estrategia la toma de decisiones democráticas en las que intervienen los maestros y padres de familia. Las competencias que utiliza son: a) Administración, b) Comunicación y relaciones humanas y c) Liderazgo. Sus competencias a adquirir son: a) Administración, b) Liderazgo, c) Responsabilidad ética, profesional, social y de vinculación. Aunque las campañas han mejorado la participación de docentes y padres, no se ha logrado al nivel que esperaba el Programa Escuelas de Calidad y requiere capacitación para apoyar mejor a los estudiantes en la implementación de las innovaciones curriculares.

Caso tres: Señora Salavarría. Ella tiene 45 años de edad, Es profesora de educación primaria y su grado máximo de estudios es de Maestría en Integración Educativa, cuenta con 25 años de experiencia profesional, de los cuales llevaba 7 meses comisionada como directora. La señora Salavarría, mencionó tres problemas principales en el ejercicio de su gestión: a) escasos recursos económicos, b) aspectos socioculturales, y c) falta de colaboración de algunos profesores.

Antes de asumir el cargo la señora Salavarría tenía la idea de que como directora se le facilitaría realizar mejoras y aplicar cambios, pero ya como directora se dio cuenta que la

escuela no cuenta con los recursos económicos suficientes para implantarlos. También manifestó como un problema la resistencia de los padres de familia para aceptar cambios en la mejora de la puntualidad e higiene, pues los alumnos no ponen de su parte y los padres de familia manifiestan que no deben cambiarse las cosas que ya tienen establecidas en ese lugar. Otra dificultad que ha tenido que enfrentar es la falta de apoyo de algunos profesores, ya que no cumplen con las reglas establecidas en la escuela.

Comentó que para solucionar los problemas económicos solicita diferentes tipos de apoyos a la Secretaría de Educación y a otras instancias gubernamentales. Asimismo, la directora festeja los cumpleaños de los profesores con la finalidad de fomentar las buenas relaciones humanas. Las competencias que utiliza son: a) Administración, y b) Comunicación y relaciones humanas. Las competencias que desea adquirir son: a) Administración, b) Liderazgo, c) Motivación, y d) Responsabilidad ética, profesional, social y de vinculación.

Caso cuatro: Señora Fernández. Tiene 48 años de edad, su profesión es Licenciada en Educación Primaria y tiene estudios completos de Maestría, cuenta con 25 años de experiencia profesional, de los cuales lleva un año comisionada como directora.

La señora Fernández, mencionó dos problemas principales en el ejercicio de su gestión: a) doble rol, y b) estatus económico bajo.

La directora tiene un grupo de alumnos a su cargo, por lo que la apoya un profesor practicante, sin embargo, se ve constantemente en la necesidad de combinar sus tiempos de atención. Así, en un día normal supervisa a su grupo y atiende sus funciones directivas. Por otra parte, los alumnos no llevan los materiales que se les pide debido a su precaria situación económica y dificulta el trabajo.

La señora Fernández señaló que utiliza cuatro estrategias básicas para el desempeño de su actividad directiva: a) planeación y organización de su trabajo, b) buena comunicación, c) delegación de funciones entre profesores, y d) atención personalizada para resolver problemas. Las competencias que utiliza son: a) Administración, y b) Comunicación y relaciones humanas. Sus competencias a adquirir son: a) Administración, y b) Desarrollo Académico.

Con base en los resultados, las competencias utilizadas y por adquirir de los directores de primaria estudiados son las siguientes (Ver tabla 1).

Tabla 1.

Competencias utilizadas y por adquirir de los directores que participaron en el estudio

Competencia	Director 1		Director 2		Director 3		Director 4	
	utiliza	adquirir	utiliza	adquirir	utiliza	adquirir	Utiliza	adquirir
Administración	x	x	x	x	x	x	X	x
Comunicación y relaciones humanas		x	x		x		X	
Desarrollo		x						x

Académico					
Desarrollo organizacional					
Educación para la competitividad y globalización					
Legislación y normatividad					
Liderazgo	x	x	x	x	x
Motivación					x
Responsabilidad ética, profesional, social y de vinculación				x	x

Nota: Elaboración propia.

En la tabla anterior se advierte que el 100 % de los directores han utilizado algunas acciones administrativas basadas en su experiencia para la solución de sus problemas escolares, pero manifestaron la necesidad de adquirir una mayor competencia administrativa. El 75 % de los directores utiliza pláticas, relaciones sociales y atención personalizada para la solución de problemas, pero el 25 % indicó la necesidad de contar con la competencia comunicativa y de relaciones humanas. El 50 % de los entrevistados señaló que debido al doble rol que desempeña el director es importante adquirir una mayor competencia de desarrollo académico.

El 75 % de los directores ha usado algunas acciones de liderazgo basadas en su experiencia para el manejo de sus escuelas, sin embargo declararon que debido a la falta de colaboración de algunos profesores y padres de familia y al escaso número de programas de formación directiva, requieren incrementar la competencia de liderazgo. El 25 % señaló que es importante adquirir la competencia motivadora por parte de los directores. Finalmente el 50 % opinó que algunos profesores y padres de familia son los que deben adquirir la competencia de responsabilidad ética, profesional, social y de vinculación para colaborar en la actividad docente y de la escuela.

Conclusiones

Con base a los resultados es evidente que los directores carecen de las competencias necesarias para implementar adecuadamente las innovaciones en el área de gestión e instruccionales en sus escuelas. Debido a la forma en que llegan a ser directores de escuelas primarias, resulta difícil que previamente se les prepare para ocupar esos puestos, por lo que generalmente hasta que los asumen y lo desempeñan van formando sus experiencias y adquiriendo cierto grado de competencia. No es lo mismo ser profesor

por muchos años que desempeñar un puesto directivo por primera vez. El director de escuelas primarias requiere contar con competencias específicas de la función directiva desde el inicio de su encargo, tales como: administración, comunicación y relaciones humanas, liderazgo y motivación para poder desempeñarse con éxito y alcanzar los objetivos educativos de cambio y calidad que se requieren. Por tanto, se sugiere dar un mayor énfasis al desarrollo de estas competencias para que los directores puedan desempeñar con éxito los cambios e innovaciones que demanda la sociedad de los tiempos actuales.

Referencias

- Cisneros, E. & Merchant, B. (1999). *Leadership and Culture: Using Western Theory to Assess the Impact of Culture on School Leadership in Mexico*. American Evaluation Association, Orlando, November.
- Cisneros, E., Barrera, M., Polanco, M., León, G., González, M., Rodríguez, G. (2003). *Determinando competencias y necesidades de desarrollo profesional de administradores escolares en el estado de Yucatán*. Informe de Investigación. UADY.
- Cisneros, E. & Merchant, B. (2005). The Mexican High School Principal: Impact of the National and Local Culture in the Principalship. *Journal of School Leadership*, 15(2)215-231.
- García, L. (1992). Formación de directivos para potenciar la educación. *Revista Pedagógica* No. 1, Vol. 8, pp. 83-92. México.
- Gómez, J. (2005). El director, clave de la transformación escolar. *Revista Mexicana de Educación*, Educación 2001, 121, Junio.
- Hernández, S. (2008). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (2a. ed.). México: McGraw Hill.
- Poder Ejecutivo Federal (1996). *Programa de desarrollo educativo 1995-2000*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Stake, R. (1994). Case studies. En Denzin, N.y Lincoln, Y. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.