

El aprender a compartir como una inversión estratégica de los buenos directores escolares: un acercamiento etnográfico.

Estoy obligado a vivir una vida digna plenamente. No estoy obligado a acumular cosas [...] Estoy obligado a compartir las cosas con los demás para encontrar la felicidad de la vida... Abraham Lincoln

Por Miguel Navarro Rodríguez*

Ismael Guerra Vázquez **

Mónica Rodríguez Avitia***

*Profr. Investigador de la Universidad Pedagógica de Durango.

**Estudiante del Doctorado en Ciencias del Aprendizaje de la Universidad Pedagógica de Durango.

***Estudiante de la Maestría en Educación campo práctica Educativa de la Universidad Pedagógica de Durango.

Los directores que ceden y comparten, sus competencias interpersonales desplegadas.

El aprender a compartir es una necesidad de autorrealización de los sujetos, como señala Gutiérrez (2009), *aprender a compartir....es un aprendizaje que puede ser un largo proceso que nos hará comprender que nadie puede decir que no tiene nada, o que tiene muy poco, para un compartir que supone brindar tiempo, amistad, afecto, solidaridad (p.18).*

El compartir está ligado indisolublemente a un proceso de aprendizaje, tal como señala Martínez (2011), el cooperar y compartir es aprender; en este sentido los directores escolares a tono con el liderazgo distribuido que es impulsado por el modelo de gestión estratégica, (Lopez, Gorozabe, Slater y García, 2010; SEP, 2009) deberán de compartir decisiones, apoyos, recursos, expresiones de solidaridad y afecto, conocimiento pedagógico, a los profesores, y a sus pares, para potenciar el desempeño de los colegas en la escuela y que tanto ésta como ellos, logren sus objetivos educativos.

Este proceso de compartición que hace el directivo escolar, no es más que una inversión de mediano y largo plazo que se traducirá en resultados institucionales,

los que a final de cuentas, harán la diferencia en los desempeños de un directivo escolar con respecto a otro; por lo tanto, si no se le invierte a esta tarea directiva, no podrá esperarse un resultado idóneo ya que éstos no son fruto de la casualidad, sino del esfuerzo, de la dedicación y del cuidado que el directivo hace en su función directiva.

Los directores escolares, hacen a su papel directivo, en un proceso de construcción en el que está inmersa la reflexión de su experiencia directiva, a decir de Camacho (2005), es en la toma de decisiones de los directores, que al hacerlo, “uno pone en juego ideas, emociones y estilos de prácticas” (p. 95), por tanto se reflexiona en el papel que se juega como director y se construyen líneas de actuación futura que van haciendo al papel directivo a modo de la subjetividad manifiesta.

En esta reflexiva de los directores, toma lugar la idea de “los otros” como personas hacia las cuales se debe compartir para construirse al sí mismo directivo, en este proceso de aprender toma lugar un proceso cognitivo específico que involucra un esfuerzo volitivo de conexión, de cesión y desprendimiento del yo material, del yo fenomenológico, de ese yo, que inserto en la personalidad,... *me hace extender mi territorio y defenderlo en recursos, ideas, afectos, para solo ese yo, sin pensar en los demás* (Allport, 1968), por el contrario, el proceso cognitivo de cesión y de compartición, va del yo al nosotros, para construir un espacio común de desarrollo profesional e institucional (Alonso, 2005).

De acuerdo a Botte et al (2007), los directores escolares deben reflexionar teóricamente y validar ideas en torno a su experiencia, deben apoyar sobre todo, estimular y acompañar dentro de los equipos docentes, la construcción de

acuerdos en torno al conocimiento y aprovechamiento de estrategias de enseñanza exitosas, lo anterior implica compartir atención, tiempo y acompañamiento a los profesores, ceder en puntos de vista y construir consensos, ello demanda de determinadas habilidades cognitivas de parte del directivo, que se ponen en juego para este proceso.

La situación problemática... ¿Qué pasa cuando el director no invierte en atender con cuidado, en ceder y compartir, con los profesores?

En escuelas donde el directivo, no establece interrelaciones exitosas con sus profesores, con escucha de calidad y construcción de consensos que deriven de un proceso de cesión y compartición de decisiones, recursos y opiniones, el directivo escolar aleja a los profesores de valía en su participación y trabajo académico (Cuban, 1988; Fullan y Hargreaves, 1999; Hallinger & Heck; 1999; Hallinger, 2003; Fierro, 2006).

Los mejores recursos de una institución, son las personas comprometidas que laboran en la misma, son sus profesores y profesoras que hacen a la escuela día a día con su trabajo docente cotidiano, éstos profesores, cuando el Directivo no desarrolla la habilidad de compartir y ceder, inician la retirada paulatina e inevitable para encerrarse en su aula o bien constituyen sus propios espacios de pasillo, en donde el Director está autoexcluido, lo anterior conduce al declive del ambiente relacional institucional y el director queda aislado de los buenos profesores, ello se traduce en malos resultados escolares, ausencia de buenas iniciativas y riqueza del trabajo colegiado (Little, 1990; Hargreaves & Fullan; 2000).

Por otra parte, si bien el director escolar no llega a sufrir un aislamiento total del cuerpo de profesores, ya que siempre habrá algunos docentes que sean leales a la figura directiva y se constituyan en seguidores burocráticos del liderazgo formal (Bolívar, 2011; Navarro, 2012), de cualquier forma, la ausencia del compartir y ceder de parte del directivo, provocará un conflicto hacia los profesores que hacen resistencia y contestación ante el ejercicio de poder burocrático que es emanado de la dirección, las escuelas así convierten sus ambientes en espacio erosionado proclive a los conflictos y a las luchas cotidianas de ganar-perder en donde está ausente la colaboración y la calidez y la confianza en las relaciones laborales y profesionales que son necesarias en el trabajo docente al interior de las escuelas. Un director que no cede y que no ha aprendido a compartir con sus profesores, mantiene fuertes problemas de liderazgo escolar, su liderazgo está disminuido, tendrá dificultades para orientar y acompañar en las tareas pedagógicas y aún en las administrativas, si bien como se señala en Sáenz y Devon (1995), la dirección escolar de forma natural trae aparejados ciertos desgastes o deterioros debidos a la naturaleza propia de la función, entre otras causas, debido a la asfixia burocrática, la soledad decisional y el desgaste personal (Holgado, DeLuis y Macías, 1994), todos estos problemas tendrán un agrandamiento, si a ellos se les suma el ser inflexible ante todos los cuestionamientos –no ceder- y el no haber aprendido a compartir con los demás, los múltiples aspectos de la función, desde opiniones y puntos de vista, decisiones, solidaridad, hasta la calidez y el acompañamiento (Alvarez, 2013).

Antecedentes de la investigación

Dolors (2009), establece una conexión entre aprender a aprender, aprender a ser y aprender a compartir, dicha conexión está presente en toda una cultura del aprendizaje, que puede ser apropiada por los directores escolares a fin de construir una comunidad de aprendizaje en la escuela en donde compartir sea cotidiano y natural, Gallagher (2012), en su estudio involucra una pregunta central: ¿Cómo los directores pueden apoyar la efectividad de sus maestros?, en su reporte de investigación da cuenta de dos elementos centrales que impulsa el director como apoyo hacia sus maestros: constituir un sistema de datos que realmente la función efectiva del profesor y propiciar hacia los maestros una cultura de colaboración que los haga discutir en común sus resultados y discutir estrategias de mejora en el entorno del sistema de datos constituido para los profesores.

Dhuey y Smith (2012), en su investigación se plantearon como objetivo medir el nivel de influencia del apoyo de los directores hacia el aprendizaje de los estudiantes, es decir, establecer en un diseño a través de pruebas de t de student, que tanto el trabajo motivacional y de intervención del director, es causa relacionada con el aprendizaje de los estudiantes, en este diseño cuantitativo se trató de medir el apoyo directivo hacia el aprendizaje de los estudiantes, lo cual supone a un director comprometido con apoyar el desarrollo de las metas de aprendizaje institucionales. Armistead (2010), en su estudio abordó al liderazgo que el director comparte hacia los demás y que logra conformar por ello a un liderazgo colectivo, encontró que dicho liderazgo colectivo, tiene más influencia en logros de aprendizaje que el liderazgo individual del propio director.

La misma idea anterior fue sostenida por Arlething (2007), quien fundamentó que cuando los directores comparten su liderazgo, crean una cultura de colaboración, misma que contribuye tangiblemente a la mejora de la escuela; en este proceso de compartición, según se demuestra en dicha investigación, juega un papel primordial las habilidades de comunicación de parte de los directores hacia el interior de las escuelas.

Otras investigaciones, como las de Brinson y Steiner (2007), demostraron que cuando los directores construyen una colectividad en donde se comparten decisiones y puntos de vista, se inspira a los maestros hacia el logro educativo; se demostró adicionalmente, que se construye compromiso de parte de los maestros, se construyen técnicas y conocimiento sobre la enseñanza que se comparten en común, se crean oportunidades para la colaboración entre maestros o bien se logra involucrar a los profesores en la toma de decisiones compartida sobre la escuela (Goddard; Hoy And Woolfolk, 2004).

La ayuda entre docentes y director, para apoyarse y compartir, es situada como un proceso de crecimiento personal y profesional, en García (2013), se establece que se comparte para aprender y enseñar la profesión docente, se agrega que la colaboración es la manera en que los profesores – y con ellos el director- “construyen conocimientos prácticos, pues al bordar problemas comunes se comparten y crean instrumentos relevantes al contexto local” (p.2). Puede observarse en este punto que la construcción en común es una parte del proceso (colaboración), pero que la compartición es otra parte complementaria e ineludible, compartir es darse para construir en colectivo.

Ahumada (2010), en el contexto del liderazgo distribuido y siguiendo los aportes de Donaldson (2006), con referencia a los ámbitos de acción de la distribución del liderazgo del director, estudia el liderazgo distribuido del director en una comuna rural –*compartir decisiones hacia el contexto comunitario*- y su efectividad como directivo, encuentra que “La autonomía y el empoderamiento de todos los miembros de la comunidad educativa es el principal desafío en las comunas rurales.” (p.119), en este sentido apunta que los directores siguen siendo los únicos tomadores de decisiones en las escuelas del contexto rural, para éste ámbito el proceso de compartir aún se presenta deficitario.

El director escolar es un actor clave, el cual finca su efectividad como directivo en los procesos de aprendizaje que logre incentivar tanto en estudiantes como en profesores (Marzano, 2005; New Leaders for New Schools, 2010), mucho dependerá para estos logros, de su capacidad de aprender a compartir, para comprometer a todos los miembros de la comunidad escolar. Sin embargo, cuenta la prevención de Bartolucci (2012) no basta la buena intención directiva de querer involucrar a los demás y de querer compartir, - *no bastan las buenas intenciones*- ya que puede haber una separación entre “dos realidades sociales muy distantes; por un lado, la concepción intelectual y política, muy bien intencionada, -de un director- y por el otro, la constatación cotidiana e inmediata de los “procesos educativos que se dan efectivamente en la escuela” (Zorrilla, 1989: iii). De lo anterior deriva que el director debe considerar los problemas y sus causas puestas en contexto para que todos los actores discutan y resuelvan sobre esta realidad, a fin de que las intenciones directivas no estén sobre puestas en esta realidad que

bien puede bien omitirse en el discurso directivo y en ese caso el proceso de compartir será fallido.

Las preguntas de investigación

A fin de orientar el proceso general de la investigación, se plantean las siguientes preguntas que ubican la naturaleza del objeto de estudio, de la manera siguiente:

¿Cuáles son las *prácticas* que son interpretadas en el “aprender a compartir en la función directiva” en un grupo de directores de educación primaria, desde la perspectiva de los profesores, y los propios directores?

¿Cuáles *formas de hacer* de parte de los directores escolares se interpretan en el “aprender a compartir en la función directiva” en un grupo de directores de educación primaria, desde la perspectiva de los profesores, y los propios directores?

¿Cómo se interpretan *las prácticas y las formas de hacer* en el “aprender a compartir” de parte de los directores escolares, en la perspectiva de los profesores, con relación al ser un buen director escolar?

Los objetivos de la indagación

Los siguientes objetivos fueron planteados, a fin de responder a las preguntas ya señaladas, de forma que los resultados del estudio tengan una ponderación en su logro, en tanto puedan cumplirse los objetivos que a continuación se enuncian:

- Describir las *prácticas* que se interpretan en el “aprender a compartir en la función directiva” en un grupo de directores de educación primaria, desde la perspectiva de los profesores, y los propios directores.
- Categorizar las *formas de hacer* de parte de los directores escolares que son interpretadas en el “aprender a compartir en la función directiva” en un grupo de directores de educación primaria, desde la perspectiva de los profesores, y los propios directores.
- Discutir –desde una serie de categorizaciones- cómo se interpretan *las prácticas y las formas de hacer* en el “aprender a compartir” de parte de los directores escolares, en la perspectiva de los profesores, con relación al ser un buen director escolar.

La tradición metodológica elegida

La estrategia metodológica abordada es la etnografía, ya que de acuerdo a Murillo y Martínez 2010), se trata de recuperar de forma esencial la interpretación de los sujetos acerca de cómo “los distintos seres humanos, construyen y reconstruyen su realidad social, mediante la interacción con los restantes miembros de su comunidad y para ello será indispensable tener en cuenta la interpretación que ellos mismos hacen de los porqués y para qué de sus acciones” (p.7). Por otra parte, se señala que la perspectiva etnográfica requiere “de un anclaje en la experiencia de vida y sentido del grupo, no a la manera de una paráfrasis del mundo de lo social, (describir lo que la gente dice, hace y dice que hace), si no considerándolo como el espacio en el cual se sitúa la información que

permite contrastar hipótesis, efectuar inferencias, y elaborar conceptos” (Mora, 2010, p.16).

Interesa en este planteamiento etnográfico, sistematizar los registros y ordenar la información a efecto de ganar credibilidad en las técnicas e instrumentos empleados (Atkinson y Hammersley, 1994); a efecto de que los resultados sean consistentes con el método científico y con el cuerpo de teoría validada en el campo del tema de la investigación, para lo cual se habrán de observar las siguientes fases en el proceso etnográfico:

- 1-Acceso al campo
- 2-Selección de los informantes
- 3-Diseño de los instrumentos
4. Recogida de datos
- 5- Proceso de triangulación
- 6-Comprobación de los informantes
- 7- Coherencia interna del informe de investigación

Con relación a los instrumentos de investigación que se habrán de utilizar, se privilegiarán los registros de campo: diario de los investigadores, observaciones participantes y entrevistas semi-estructuradas, con las transcripciones de los datos, se integrarán dos documentos primarios a efecto de sistematizar y reducir los datos en el software de análisis cualitativo de datos Atlas TI versión 7.0.

Una vez discutidas las descriptivas a la luz de las categorizaciones que se relacionan con las preguntas de investigación, los resultados se habrán de

confrontar con la teoría sustantiva que fue definida para la revisión del problema en estudio.

La selección de los sujetos de la investigación

La indagación será desarrollada en un sector escolar federal de la región de la ciudad de Durango, Dgo., se eligió a 4 directores de escuelas preescolares urbanas y otros cuatro de escuelas primarias de la periferia, por cada uno de los directores participan tres profesores adscritos a la misma escuela primaria o preescolar, en total participan 8 directores de educación primaria y preescolar y 24 profesores de ambos niveles educativos.

Los criterios para seleccionar a los sujetos, fueron además de la disposición para participar de la investigación, el que se presenten en proporción equilibrada en cuanto a los grupos de edad, directores jóvenes y directores con mayor antigüedad, esto en el caso de primarias, la proporción de género se procurará sea a partes iguales en el nivel de primaria y predominante de mujeres en el nivel de preescolar.

El diseño de la investigación

Se diseñaron guías de entrevistas a profundidad y formatos de observación no participante, además de formatos de los diarios de tres investigadores, éstos últimos serán confrontados entre sí a fin de integrar un texto o documento primario para el análisis cualitativo de los datos. En total serán aplicados 3 instrumentos de investigación cualitativos en diversas fases del diseño, tal como se muestra a continuación.

Tabla 1. Plan para el análisis y recogida de los datos

Instrumento	Sujetos	Fase 1 febrero-marzo (2014)	Fase 2 abril-mayo (2014)	Documento primario Sesión AtlasTI Análisis Junio 2014
Observación no participante	Directores preescolar Directores primarias	X	X	X
Diarios de los investigadores	Escuelas preescolares Escuelas primarias	X	X	X
Guía de entrevista a Profundidad	Directores preescolar Directores primarias Profesores Primaria Profesores Prescolar	X X	X X	X
Sistematización y categorización final				X

Los primeros hallazgos... la sorpresa...

Como fruto de los primeros acercamientos a los datos, los directores manifiestan sorpresa al considerar que el liderazgo distribuido que hoy se impulsa en las escuelas se relacione con el proceso de aprender a compartir... como lo manifiesta el profesor Ramiro, Director de una escuela primaria... *“¿Cómo... se tiene que aprender a compartir en la función directiva... cómo??? (ED3);* lo anterior nos da un importante punto de partida al ir considerando las distintas observaciones y registros de diarios, así como los textos de las entrevistas a profundidad que aún no se transcriben y que están a la espera del análisis. El

desarrollo posterior de la investigación y la culminación del acopio y sistematización de los datos, nos darán las respuestas que hoy buscamos en el proceso de indagatoria.

Referencias

- Alvarez, A. (2013). De lo individual a lo colectivo... Una propuesta de acompañamiento y asesoría diferenciada en el colectivo docente, para hacer de la escuela una mejor escuela. *Propuestas de intervención* Universidad Pedagógica Nacional, Plantel Ajusco.
- Ahumada L. (2010). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural en *Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad*, Vol 9. No. 1, 2010 pp. 111-123.
- Alonso Tapia, J. (2005). *Motivar en la escuela, motivar en la familia*. Madrid. Morata
- Allport, Floyd (1968). *Social Psychology*. Cambridge: Houghton Mifflin.
- Armistead, L. (2010). Sharing Leadership Responsibilities Results in Achievement Gains. En Education Partnership Inc. (EPI). Disponible en: <http://tiny.cc/eub15>
- Atkinson, P., Hammersley, M. (1994). *Etnografía. Métodos de Investigación*. Barcelona: Paidós Básica.
- Bartolucci, E. (2012). El trabajo colegiado frente a los retos educativos. Un estudio de caso en Argentina. En "VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata Argentina en el escenario latinoamericano" La Plata, 5 al 7 de diciembre de 2012.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. En *Educación* 2011, vol. 47/2 253-275.
- Botte, E., España, S., Kit, I., Labate, H., Scasso, M. (2007). Todos pueden aprender. Escuelas que trabajan para superar el fracaso escolar. Buenos Aires: UNICEF/Argentina
- Brinson, D., Steiner, L. (2007). Building Collective Efficacy How Leaders Inspire Teachers to Achieve in *The Center for the Comprehensive School, Reform and Improvement*.
- Camacho, B. (2005). El directivo en construcción. Elementos de una experiencia. En *Educación*, enero-marzo de 2005.

- Cuban, L. (1988). The managerial imperative and the practice of leadership in schools. Albany, NY: SUNNY Press.
- Dhuey, E.; Smith, J. (2012). How School Principals Influence Student Learning. En *SREE Fall 2012 Conference Abstract Template*.
- Dolors, R. (2009). Aprender a aprender, aprender a ser, aprender a compartir. En El Caparazón, Disponible en: <http://www.dreig.eu/caparazon/2009/08/30/cop-de-consultores-artesanos-aprendizaje-social/>
- Donaldson, G. (2006). Cultivating leadership in schools. USA: Teachers College Press.
- Gallagher, M. (2012). How principals support teacher effectiveness. En Leadership, January –February/2012 pp. 32-37
- Garcia L. (2013). La ayuda educativa entre docentes en situaciones habituales de colaboración en un centro. Compartir para aprender y enseñar la profesión Docente. *Tesis Doctoral* Universidad de Girona.
- Fierro, C. (2006). Conflictos morales en el ejercicio de la función directiva del nivel básico. Tesis doctoral, DIE-CINVESTAV-IPN, México.
- Fullan, M. y Hargreavess, A. (1999). La escuela que queremos. México: SEP.
- Gema López-Gorosave, Charles L. Slater y José María García-Garduño. (2010). Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto. En *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* (2010) - Volumen 8, Número 4
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Woolfolk Hoy, A. (2000). Collective teacher efficacy: Its meaning, measure, and impact on student achievement. *American Educational Research Journal*, 37(2), 479–507.
- Gutiérrez, G. (2009). Aprender a compartir. Revista Páginas, Marzo de 2009. Disponible en: [http:// www.revistapaginas.com.pe/index.php/archivo/Download/162](http://www.revistapaginas.com.pe/index.php/archivo/Download/162)
- Hargreaves, A., Fullan, M. (2000). Mentoring in the new millenium. Taylor & Francis: USA.
- Hallinger, P. (2003). Research on the practice of instructional and transformational leadership: Retrospect and prospect. *Cambridge Journal of Education* , 33(3), pp. 329-351.
- Hallinger, P. y Heck, P. (1999). Can leadership enhance school effectiveness? En T. Bush, R. Glatter, R. Bolam, P. Ribbins & L. Bell (Eds.), *Redefining educational monagement*. London: Paul Chapman/SAGE.
- Harlestin, H. (2007). Principals' Communication Inside Schools: A Contribution

- to School Improvement? En *The Educational Forum* • Volume 71 • Spring 2007, pp. 262-273.
- Holgado, M. Deluis, J.M. y Macías J.F. (1994). Teorías sobre el envejecimiento, Revisión. En *Revista Española de Geriatria y Gerontología*. 29 (2), 84-92.
- Little, J.W. (1990). Teachers as colleagues. Review of research in education, 1990 JSTOR: USA
- Martínez, M. (2011). Compartir y cooperar es aprender. En Revista Arista Digital, No. 14, Noviembre de 2011. Disponible en: <http://www.Afapna.es/web/aristadigital>
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). School leadership that works: From research to results. Alexandria, VA: ASCD.
- Mora, H. (2010). El método etnográfico, origen y fundamentos de una aproximación multitécnica. En *Forum Qualitative Social Research*. Vol 11, No. 2, Art. 10.
- Murillo, J. Martínez, C. (2010). Investigación Etnográfica, Métodos de Investigación Educativa en Ed. Especial. Disponible en: http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/I_Etnografica_Trabajo.pdf
- Navarro, M. (2012). Liderazgo y lealtad del director de educación primaria hacia los profesores. Una mirada descriptiva. En Navarro, M. y Barraza, A. (2012). Dirección, Liderazgo, Modelos y Procesos de Gestión, Claves hacia la transformación. Durango, México: ReDIE.
- New Leaders for New Schools (2010). Evaluating principals. Recommendations at a glance. Disponible en: <https://www.newleaders.org/wp-content/uploads/2011/08/EP-onepager.pdf>
- Sáenz, O, Devon, S. (1995). Teorías sobre el deterioro de la Dirección Escolar. En *Revista Universitaria de Formación del Profesorado* No. 94. Sept-Diciembre 1995. Pp. 193-206.
- Zorrilla, J.F. (1989). Innovación y calidad educativa: El caso del Colegio de Ciencias y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México. Tesis de Maestría. Facultad de Ciencias Políticas. Pp. 177, México: UNAM