

Gestión de la dirección en centros educativos polidocentes completos¹

Giuliana Espinosa
Daniel Caro²
Noviembre, 2002

Sumario

Introducción	1
1/ La información	3
2/ Resultados	6
3/ Conclusiones	14
Bibliografía	15

Boletín UMC
N° 25

Elaborado por:
Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC)
El boletín forma parte de la serie denominada
Boletín Crecer que se publicó con ese nombre
hasta el número 7.

Hecho el Depósito Legal

Lima, mayo de 2003

Introducción

Si bien gran parte de la investigación sobre liderazgo en la escuela ha estado vinculada principalmente a las características del director y su estilo de gestión, actualmente se reconoce la necesidad de entender este concepto de forma más amplia y vinculándolo también a otros actores dentro de la escuela que pueden ser agentes de cambio. De esta manera, las concepciones de liderazgo en la escuela han ido evolucionando desde una perspectiva jerárquica, donde se esperaba que el director ejerciera firmemente su autoridad frente a subordinados, hacia otra en las que se pone mayor énfasis en la colaboración y distribución del poder. Desde esta última perspectiva se espera que el director cumpla la función de facilitador capaz de orientar el trabajo en equipo que permita construir y desarrollar un proyecto compartido y adaptado a las necesidades del alumnado (Murillo et al, 1999; Marchesi y Martín, 1998).

¹ Este documento forma parte del conjunto de reportes preparados a partir de la Evaluación Nacional del Rendimiento Estudiantil del 2001 (EN 2001). Los autores agradecen a Pedro Ravela, José Rodríguez y Martín Benavides por sus valiosos comentarios.

² Miembros del equipo de análisis de la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación.

Este nuevo rol del director (o de la dirección, según sea el caso) coincide con la apuesta que actualmente hace el Ministerio por una estructura curricular más abierta que plantea la necesidad de construir el currículo en diversos niveles y, entre ellos, a nivel de centro educativo. En ese sentido, en el presente documento consideraremos que el director realiza una buena gestión en la medida en que muestra ser una persona capaz de promover los procesos de intercambio y construcción de una visión compartida a través de la organización del personal, la promoción del trabajo en equipo, el manejo de conflictos internos entre los diferentes actores de la escuela y la coordinación con otras entidades y agentes del entorno. Así mismo, la calidad de

la gestión del director tendrá relación con su capacidad de facilitar oportunidades de capacitación al personal docente, que le permita contar con un claustro capaz de responder a demandas educativas complejas como son la diversificación curricular, la atención a la diversidad y la comprensión del nuevo enfoque.

De esta forma, el presente documento pretende indagar en qué medida los docentes valoran la gestión del director en estos temas administrativos y, sobre todo, organizativo-pedagógicos y qué características del director se asocian a un mejor desempeño en sus labores. Por otro lado, se explora cuál es la asociación que existe entre la calidad de la gestión del director (reportada desde la percep-

ción de los profesores del centro educativo) y el grado de acuerdo que los profesores manifiestan respecto a asuntos relevantes para la escuela como los valores por impartir o la metodología que se debe emplear en las aulas.

En términos generales, el documento está organizado en tres secciones, la primera de ellas presenta someramente las características de la información, es decir, de dónde se obtuvieron y cómo se construyeron algunos de los indicadores más relevantes en el informe. La segunda sección presenta los resultados descriptivos de las asociaciones establecidas entre las diversas variables en estudio. Finalmente, en la tercera sección se presentan las conclusiones derivadas de los análisis y algunas hipótesis explicativas.

1.2. Índice del grado de acuerdo del profesorado

Para construir este índice se utilizó la pregunta de los cuestionarios respondidos por los profesores, que se presenta en el Cuadro 2.

Esta pregunta funcionó como una escala con alto nivel de consistencia entre sus elementos ($\text{Alpha} = 0.9564$). De esta manera, la opinión de cada profesor respecto al grado de acuerdo alcanzado en los diferentes temas de la escuela se obtuvo promediando los niveles de discusión reportados

en cada uno de los seis aspectos evaluados por la pregunta anterior.

El valor promedio de las opiniones de todos los profesores de un mismo centro educativo respecto a este tema constituye el índice de acuerdo alcanzado por el profesorado.

CUADRO 2

Pregunta referida al grado de acuerdo del profesorado

En su opinión, ¿existe acuerdo entre los docentes de esta escuela respecto a cada uno de los siguientes aspectos?:

- Códigos:
- 1 *No ha sido discutido*
 - 2 *Sí ha sido discutido pero no hemos llegado a acuerdos*
 - 3 *Sí ha sido discutido y hemos llegado a acuerdos*

Anote código aquí 

a. El plan de estudios	
b. Forma de evaluación de los alumnos	
c. Criterios para determinar la aprobación de grado	
d. Valores que se quieren impartir	
e. Estrategias metodológicas para trabajar en el aula	
f. Normas de disciplina	

1.3. Índice de satisfacción laboral del docente

Para construir este índice se utilizó la pregunta de los cuestionarios respondidos por los profesores, que aparece en el Cuadro 3.

Esta pregunta funcionó como una escala con buen nivel de consistencia entre sus elementos ($\text{Alpha} = 0.8726$). De esta manera, el grado de satisfacción laboral de cada profesor se obtuvo promediando los niveles de satisfacción reportados en cada uno de los

ocho aspectos evaluados por la pregunta anterior.

El valor promedio de la satisfacción laboral reportada por todos los profesores encuestados de un mismo centro educativo constituye el indicador de satisfacción laboral del profesorado.

2. Resultados

Gestión de la dirección

Numerosos estudios han encontrado que, si bien las características de la dirección del centro educativo no tienen efecto directo sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos, sí los llegan a afectar de manera indirecta, ya que el estilo de la dirección tiene incidencia en aspectos relevantes para el funcionamiento de la escuela, como son el clima institucional, la cultura de la escuela o la organización de la instrucción (Marchesi, A. y Martín, 1998).

Por otro lado, la actual concepción de diversificación curricular y la necesidad de

ofrecer mayor autonomía a los equipos docentes demandan un director que no se limite simplemente a ser un buen administrador con dotes de líder como se esperaba en épocas pasadas. Un director eficiente, desde esta óptica, evita concentrar el poder, considera a los docentes como profesionales capaces de edificar el camino de la escuela hacia la mejora y, en ese sentido, promueve su desarrollo profesional y facilita su organización para el trabajo colegiado y colaborativo.

Por otra parte, se espera que el director, además, promueva un clima institucional positivo y propicio para el trabajo, en ese sentido debe mostrar habilidad en el ma-

nejo de conflictos y estar en capacidad de establecer relaciones positivas y constructivas con los diferentes actores escolares. Finalmente, se espera que la dirección de la escuela favorezca una dinámica de intercambio entre la escuela y la comunidad a la que pertenece, para lo que es necesario que la dirección tenga capacidad de coordinar y comunicarse con instituciones externas.

A continuación, en el Cuadro 5, se muestra la opinión de los profesores de las escuelas que participaron en el estudio respecto a cómo valoran las distintas dimensiones de la gestión del director de sus centros educativos:

CUADRO 5

Directores de centros educativos estatales y no estatales distribuidos en las diferentes categorías⁸ de valoración según la opinión del profesorado de sus centros educativos (en frecuencias y porcentajes)

	Administración de los recursos de la escuela		Oportunidades de capacitación a los docentes		Organización del personal y sus funciones		Coordinación con otros centros o entidades	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Ineficiente	5	1.8%	7	2.5%	5	1.8%	7	2.5%
Poco eficiente	127	45.8%	109	39.4%	79	28.5%	120	43.3%
Eficiente	140	50.5%	158	57.0%	182	65.7%	147	53.1%
Muy eficiente	5	1.8%	3	1.1%	11	4.0%	3	1.1%

	Manejo de conflictos dentro de la escuela		Manejo de conflictos entre padres y profesores		Organización de comisiones y trabajo en equipos		Valoración general de su gestión	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Ineficiente	5	1.8%	5	1.8%	2	0.7%	2	0.7%
Poco eficiente	111	40.1%	85	30.7%	59	21.3%	98	35.4%
Eficiente	151	54.5%	178	64.3%	196	70.8%	170	61.4%
Muy eficiente	10	3.6%	9	3.2%	20	7.2%	7	2.5%

⁸ A partir de los promedios de las evaluaciones a los directores se categorizó como: Ineficiente = Puntaje Bruto entre 1 y 1.75, Poco eficiente= Puntaje bruto entre 1.75 y 2.5, Eficiente= Puntaje bruto entre 2.5 y 3.25, y Muy eficiente= Puntaje bruto entre 3.25 y 4.

Como se observa en el Cuadro 5, en la totalidad de los aspectos encuestados sobre eficiencia en la gestión se encuentra que los grupos de profesores de los centros educativos tienden a calificar a sus directores en las categorías intermedias. De esta manera, en el índice general se aprecia que la mayoría de directores se ubican en la categoría «eficiente», un tercio de ellos se ubica en la categoría «poco eficiente», 2.5% es calificado como «muy eficiente» y solo 0.7% es considerado como «ineficiente».

Esto quiere decir que la distribución de las opiniones, en la muestra del estudio, claramente está inclinada hacia una evaluación positiva del desempeño de la dirección de los

centros escolares. Sin embargo, existe más de un tercio de directores que, de acuerdo con la opinión de los profesores, no alcanzaría un desempeño eficiente.

2.1. Diferencias según tipo de gestión (Estatad / No estatal)

Como se observa en el Cuadro 6, en las escuelas de ambos tipos de gestión la mayoría de directores son valorados positivamente. Sin embargo, mientras que en el grupo de no estatales los directores considerados como eficientes constituyen una amplia mayoría (84.3%), en el caso del grupo de directores de sector estatal esto se reduce a un 53.6%. De esta manera, en el

grupo de directores de sector estatal se observa un porcentaje significativo de directores calificado como «poco eficiente» (45.4%), mientras que en el sector no estatal este porcentaje es mucho más reducido (5.7%). Por otro lado, cabe señalar que, en cuanto a las categorías extremas, en el caso de la escuela estatal encontramos un pequeño porcentaje de directores en la categoría «ineficiente», mientras que no hay casos de directores calificados como «muy eficientes». En la escuela no estatal sucede lo inverso: mientras existe un 10% de directores en la categoría superior de eficiencia, en ningún caso se ha encontrado directores en este sector en la categoría «ineficiente».

CUADRO 6

Directores en las diferentes categorías de valoración de acuerdo con la opinión de los profesores según el tipo de gestión de la escuela (en frecuencias y porcentajes)

	Estatad		No estatal	
	Número	%	Número	%
Ineficiente	2	1.0%		
Poco eficiente	94	45.4%	4	5.7%
Eficiente	111	53.6%	59	84.3%
Muy eficiente			7	10.0%

En resumen, se observa que, si bien en ambos casos la mayoría de directores se ubica en la categoría eficiente, en términos generales den-

tro del grupo de directores del sector no estatal existe un porcentaje más alto de directores percibidos como eficientes o muy eficientes. Sin embargo,

conviene identificar algunas diferencias entre ambos sectores que podrían estar relacionados a estos resultados (ver Cuadro 7).

Tal como se observa en el Cuadro 7, los centros educativos de ambos sectores atienden a poblaciones diferentes. Por ejemplo, se observa una incidencia más alta de desnutrición en las escuelas polidocentes completas del sector es-

tatal que en las del sector no estatal. Así mismo, se encuentra un 10% de población perteneciente a los dos quintiles inferiores en la escuela polidocente completa estatal, mientras que en su homóloga no estatal no existe pobla-

ción perteneciente a los quintiles socioeconómicos más desfavorecidos; por el contrario, un 85% de dichas escuelas atienden a alumnado perteneciente al quintil socioeconómico superior. Finalmente, se pueden observar diferen-

CUADRO 7
Características de los centros educativos de la muestra según gestión (en porcentajes)

	Polidocente completo	
	Estatal	No estatal
Incidencia de desnutrición ¹	20.7%	8.9%
Centros educativos en distritos pobres ²	50.7%	15.3%
Centros educativos en el quintil socioeconómico superior ³	29.5%	85.7%
Centros educativos en los dos quintiles socioeconómicos inferiores (más pobres) ³	10.0%	0.0%
Padres de familia con educación superior universitaria completa ⁴	4.5%	24.0%
Madres de familia con educación superior universitaria completa ⁴	2.3%	8.0%
Padres de familia con educación escolar incompleta ⁴	42.8%	19.5%
Madres de familia con educación escolar incompleta ⁴	60.9%	21.2%
Centros educativos con biblioteca	59.2%	77.5%
Alumnos cuya lengua materna es el castellano ⁴	87.1%	94.7%

Notas:

- ¹ Proporción de estudiantes entre 6 y 9 años con desnutrición según el Censo de Talla de 1999.
- ² Según la información del mapa de pobreza de FONCODES del 2000.
- ³ Según el indicador socioeconómico calculado en el nivel de escuela. Los quintiles han sido calculados sobre la base de todos los centros educativos que participaron en la EN; esto quiere decir que también se incluye en el cálculo de los quintiles a las escuelas multigrado y unidocentes del país.
- ⁴ Alumnos de cuarto de primaria.

cias importantes respecto a los niveles educativos alcanzados por los padres y madres de familia de los alumnos que estudian en las escuelas de ambos sectores, dichas diferen-

cias favorecen a la escuela no estatal.

Como se puede derivar del Cuadro 7, la escuela estatal y la no estatal representan mun-

dos distintos que conviene analizar por separado, debido a que las diferencias contextuales podrían encubrir la asociación real de algunas de las variables de estudio. Por

ello, los análisis se realizarán, en la mayoría de los casos, considerando por separado al grupo de escuelas estatales del grupo de escuelas no estatales.

2.2. Gestión del director y tamaño de la escuela

Además de las características contextuales o del sector (estatal o no estatal) al que pertenece el centro educativo, existen otras características de los centros educativos que podrían estar asociadas a la calidad de la gestión de los directores, tal es el caso del tamaño de la matrícula.

Tal como se muestra en el Cuadro 8, se encontró que en la muestra de centros educativos estatales el tamaño promedio de la matrícula es significativamente menor en el grupo de escuelas cuyos directores son calificados como eficientes que en el de aquellas donde los directores son calificados como poco eficientes.

2.3. Gestión del director y características personales

Se analizó la relación entre algunas de las características del director y su desempeño en la gestión del centro educativo reportada por el profesorado de la escuela. Los resultados mostraron que no existe asociación estadísticamente significativa entre la edad o el género del director y la valoración que los profesores hacen de su desempeño.

Así mismo, se observó que el número de años que el director trabaja en el centro educativo y el número de años de experiencia que ha tenido en ese cargo tampoco están relacionados significativamente con su desempeño en la gestión. Sin embargo, se encontró que sí existe una leve asociación entre esta última variable y el número de años de experiencia que ha tenido el director como profesor.

2.4. Gestión del director y asistencia al PLANCGED

Para el análisis de la relación entre la formación en ejercicio y la eficiencia del director resulta interesante explorar algunos aspectos referidos al Plan Nacional de Capacitación en Gestión para Directores (PLANCGED). Cabe señalar que dicho plan fue creado con el objetivo central de apoyar la mejora de la calidad de prestación de los servicios en la educación a fin de fortalecer la capacidad de gestión pedagógica e institucional de los centros educativos. El PLANCGED se inició en el año 1996, capacitando a directores de centros educativos de primaria y secundaria. Alcanzó, a fines del año 2000, una meta de 16 069 directores capacitados en la modalidad presencial. En el año 1999, se inició la Capacitación en Gestión bajo la modalidad a distancia, y se han capacitado hasta la fecha 5 561 di-

CUADRO 8

Tamaño del centro educativo¹ (matrícula) según calidad de la gestión del director (en promedios y desviaciones estándar)

	Número	Promedio matrícula	Desviación estándar
Poco eficiente *	94	906.89	815.77
Eficiente *	111	650.82	492.57

* Diferencia de medias significativa al 1%

¹ Solo centros educativos estatales

rectores a escala nacional (UCG, 2001).

Las actividades de capacitación se realizan a través de entes ejecutores elegidos mediante concurso público, como universidades, institutos pedagógicos, Organismos No Gubernamentales (ONG), etc. Cabe señalar que el ente ejecutor responsable es el que realiza su programación sobre la base de los objetivos generales que el MED propone en las bases del concurso. De esta manera, las capacitaciones rea-

lizadas por los diferentes entes ejecutores pueden diferir en metodología y estructura. Además, durante el periodo de ejecución del PLANCGED, año a año se han realizado variaciones de contenido con el fin de mejorar la calidad de las capacitaciones.

Los resultados del estudio muestran que los directores que asistieron al PLANCGED son significativamente mejor valorados por los docentes de sus centros educativos, respecto a su capacidad para

manejar conflictos dentro de la escuela y entre la escuela y los padres de familia, que aquellos directores que no asistieron a dicha capacitación. En el Cuadro 9 también se puede apreciar que en el resto de aspectos evaluados dentro de la pregunta, tales como coordinación con entidades externas a la escuela, manejo del trabajo en equipos o administración de recursos, las valoraciones de los profesores a ambos grupos de directores no difirieron significativamente⁹.

CUADRO 9

Valoración de la gestión del director según el profesorado y participación del director en PLANCGED en centros educativos estatales (en promedios)

	PLANCGED			
	No asistió		Si asistió	
	Número	Promedio	Número	Promedio
Administración de recursos materiales y económicos	83	2.3995	113	2.4385
Facilita oportunidades de capacitación del personal	83	2.4473	113	2.5048
Organización del personal y sus funciones	83	2.5429	113	2.6192
Coordinación con otros centros o entidades	83	2.4237	113	2.4869
Manejo de conflictos entre profesores y padres**	83	2.3645	113	2.4909
Manejo de conflictos internos**	83	2.4843	113	2.6017
Organización de equipos de trabajo	83	2.6549	113	2.7648
Índice eficiencia gestión (bruto)	83	2.4739	113	2.5581

** Diferencias de medias significativas al 10%

⁹ Los resultados anteriores no pretenden determinar el impacto del PLANCGED en la gestión de los directores, simplemente ofrecen información, que debe ser profundizada, sobre la relación entre dicho plan de capacitación y la eficiencia en la gestión en una muestra de directores del país. Hasta la fecha la unidad responsable de estas capacitaciones no ha hecho una evaluación sistemática de sus resultados; sin embargo, actualmente está desarrollando la primera evaluación de los mismos.

2.5. Gestión del director y satisfacción laboral

Se exploró la asociación que existe entre el desempeño del director en la gestión y la satisfacción laboral que este re-

porta. Se encontró una correlación moderada y significativa entre ambas variables en el sector estatal.

El Cuadro 10 muestra que,

tanto los promedios del índice de valoración de la gestión del director, como del índice de satisfacción laboral del director son superiores en el sector estatal que en el no estatal.

CUADRO 10

Índices de valoración de la gestión y satisfacción laboral del director según sector (en promedios y desviaciones estándar)

	Estatal		No estatal	
	Promedio	Desviación estándar	Promedio	Desviación estándar
Valoración de la gestión del director *	2.54	0.4	3.09	0.33
Satisfacción laboral del director*	2.77	0.4	3.18	0.38

* Diferencias de medias significativas al 1%

2.6. Gestión de la dirección y expectativas del director

Algunas investigaciones han encontrado que las altas expectativas del director en cuanto a los resultados académicos de los alumnos es uno de los factores que parecen estar relacionados a la eficacia escolar (Murillo et al, 1999). Ello puede deberse a que expectativas positivas favorecen un compromiso mayor con el trabajo, mientras que expectativas negativas respecto a lo que se puede hacer, por el contrario, pueden desalentar cualquier

iniciativa e incluso llegar a generar una percepción de indefensión frente a la situación.

En la Evaluación Nacional 2001 se indagaron las expectativas del director sobre el alumnado de su centro educativo, en términos de la capacidad de aprender y la motivación frente al aprendizaje. Respecto a la relación entre dichas expectativas y el tipo de gestión del centro educativo, encontramos que la proporción de directores que consideran que los alumnos tienen poca capacidad para aprender y están poco motivados para esta

tarea, es mayor en los centros educativos estatales que en los no estatales.

Dentro de los centros educativos estatales se ha encontrado que aquellos directores que tienen mejores expectativas sobre el aprendizaje de los alumnos, son percibidos como más eficientes en su gestión del centro educativo (ver Cuadro 11). En el caso de los centros educativos no estatales no fue posible realizar este análisis debido al número insuficiente de casos de directores que muestran bajas expectativas respecto a la capacidad de aprendizaje de sus alumnos.

CUADRO 11

Valoración de la gestión del director y opinión del director sobre la capacidad para aprender del alumno (en promedios y frecuencias)

	Estatal*	
	Promedio	Número
El director opina que los alumnos tienen poca capacidad para aprender	2.40	57
El director opina que los alumnos NO tienen poca capacidad para aprender	2.58	149

* Diferencias de medias significativas al 1%

2.7. Gestión del director y grado de acuerdo del profesorado

De acuerdo con Murillo et al (1999) los profesores experimentan tanto como los directores el reto que significa el cambio hacia una gestión autónoma y participativa; sin embargo, la influencia del director es la decisiva en la creación, naturaleza y grado de participación del profesorado en la toma de decisiones. Si el director logra crear un clima de confianza, aumenta la calidad de la enseñanza ya que promueve la colaboración entre el personal docente, lo que redundará en beneficio del desarrollo del currículo.

Sobre este tema, otros autores afirman que el equipo

directivo debe tener un papel consensual en el proceso de mejora de la escuela, buscando que la comunidad educativa llegue a acuerdos respecto a aspectos relevantes para el funcionamiento de la misma, como pueden ser los valores y finalidades sociales que esta persigue o el acuerdo de enseñar de una forma ejemplar (Martínez y Rivera, 1995). Dichos autores afirman que, en este sentido, puede decirse que la clave de la transformación de un centro está en poner de acuerdo a toda la comunidad educativa en un objetivo común y eso se logra a través de la "colegialidad". Sin embargo, Hargreaves (1996) advierte sobre los riesgos de que este proceso se lleve de forma su-

perficial y que no suponga realmente un trabajo en colaboración, sino que simplemente se monte un aparato de colegialidad artificial.

En relación con este tema, en el presente estudio se ha encontrado que sí existe asociación entre el grado de acuerdo del profesorado y la valoración que hacen los profesores del desempeño del director en la gestión del centro educativo. Dicha asociación es mayor en los centros educativos de gestión estatal, en donde la correlación entre estas dos variables es de 0.56, mientras que en el grupo de centros educativos de gestión no estatal es de 0.33 (ver Cuadro 12).

CUADRO 12

Asociación entre la valoración de la gestión del director y el grado de acuerdo alcanzado por el profesorado (en correlaciones¹⁰)

	Eficiencia Director	
	Estatal	No estatal
Grado de acuerdo	0.563*	0.334*

* Diferencias de medias significativas al 1%

¹⁰ La correlación de Pearson mide el grado de asociación lineal entre dos variables. Puede tomar valores entre -1 y 1. El signo de la correlación indica la dirección de la relación: si es negativo la relación es inversa, si es positivo la relación es directa. La fuerza de la relación está dada por el valor de la correlación, en la medida que este se acerque a 1 o -1 esta es mayor.

2.8. Gestión del director y satisfacción laboral del profesorado

De acuerdo con Murillo et al (1999), si bien algunas investigaciones concluyen que no existe relación significativa entre el liderazgo del director y la satisfacción en el trabajo de los profesores, otros afirman que aquellos directores que

favorecen sistemas de dirección participativos incrementan los niveles de satisfacción de los profesores y mantienen con mayor facilidad una posición de liderazgo en el centro.

La variable *satisfacción laboral del profesorado* muestra asociación significativa con la valoración que los profesores hacen del trabajo del director

(ver Cuadro 13). Estos resultados podrían estar sugiriendo que directores percibidos como más eficientes generan climas institucionales en los que la gente trabaja con más satisfacción. Esta relación, además, parecería ser más fuerte con la satisfacción laboral respecto a la propuesta pedagógica y el sistema de normas del centro educativo.

CUADRO 13

Asociación entre la valoración de la gestión del director y la satisfacción laboral del profesorado (en correlaciones¹¹)

Satisfacción del profesorado en:	Valoración de la gestión director	
	Estatal	No estatal
Su relación con los padres de familia	0.23*	0.15
Su relación con otros profesores	0.31*	0.49*
Con la propuesta pedagógica	0.62*	0.68*
Las normas y disciplina del centro educativo	0.59*	0.72*
Índice de satisfacción laboral	0.66*	0.69*

* Significativa al 1%.

¹¹ Ver nota 10.

4. Conclusiones

Los resultados reportados muestran que, al parecer, la mayoría de directores que forman parte de este estudio son calificados por el profesorado de sus centros educativos de manera positiva¹². También existe aproximadamente un tercio de directores cuyo desempeño, por el contrario, es calificado como poco eficiente. Cabe señalar que el grueso de este último grupo se encuentra concentrado en el sector estatal.

Por otro lado, algo que podría contribuir a la explicación de las diferencias encontradas respecto al desempeño de los directores (de acuerdo con la percepción del profesorado) son las características de contexto e insumo que, tal como se mostró en el presente documento, son significativamente más favorables en el grupo de escuelas del sector no estatal. Para evitar que estas características contextuales encubran el efecto de los procesos escolares, en este estudio se han analizado dichos procesos al interior de cada uno de los grupos (estatal y no estatal).

El análisis al interior de ambos grupos sugiere que la valoración general de la gestión del director no está asociada al género o edad del mismo. Tampoco se encontró asociación con algunas características de experiencia laboral o de formación, como la asistencia al PLANCGED, salvo en el caso del manejo de conflictos entre los distintos actores del centro

educativo, donde los directores que asistieron al PLANCGED fueron calificados como más eficientes.

Por otro lado, se encontró que una mayor satisfacción laboral del director está asociada a una mejor valoración de su gestión por parte de los docentes. Una posible hipótesis relacionada con este tema es que el desempeño del director depende de cuán favorable es el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve. Relacionado a esto, el tamaño de la escuela parecería tener también cierta asociación, al menos en el sector estatal, a la gestión del director. Al parecer, escuelas con alumnado muy numeroso plantean mayores dificultades. De esta manera, los resultados anteriores podrían sugerir que el desempeño del director está menos asociado a las características personales consideradas en este estudio (género, edad, asistencia al PLANCGED, etc.) que a condiciones y procesos escolares que generan un ambiente de trabajo más satisfactorio.

En esta línea, procesos escolares como el grado de acuerdo o la satisfacción laboral del profesorado muestran algunas asociaciones importantes y positivas con el desempeño del director. Por ejemplo, en ambos estratos (estatal y no estatal) se ha encontrado que aspectos como la satisfacción del profesorado con la propuesta pedagógica y el sistema de normas de disciplina del centro educativo se asocian fuertemente con una percepción más positiva de la gestión del

director. Lo que podría estar sugiriendo que la adecuada gestión del director tiene relación con el hecho de que se establezca un marco institucional más fortalecido y legitimado por el profesorado.

Así mismo, se ha encontrado que también existe una asociación importante entre el grado de acuerdo que manifiesta el profesorado respecto a temas relevantes de la escuela y el desempeño del director en su gestión. Estos resultados podrían estar sugiriendo que los equipos directivos más eficientes son aquellos que facilitan un ambiente de trabajo que genera intercambio y participación por parte del profesorado y lo orienta hacia acuerdos en pro de objetivos comunes.

Finalmente, se encontró que aquellos directores con bajas expectativas en la capacidad de aprendizaje de sus alumnos son percibidos también como menos eficientes. Sobre este tema se encuentra que las expectativas de los directores del sector no estatal son significativamente mejores que las del grupo de directores del sector estatal, lo que podría estar evidenciando que dificultades contextuales o sociales las estarían afectando. Por otra parte, los resultados también sugieren tanto para toda la muestra como para los centros educativos estatales que las bajas expectativas estarían denotando problemas en el aspecto motivacional por parte del director que, posiblemente, se traducen en mayor frustración y peor desempeño laboral.

¹² La valoración positiva de la gestión de la mayoría de directores de la muestra llama la atención si se considera que, de acuerdo a los resultados de las pruebas aplicadas en la EN 2001, una amplia mayoría de alumnos no estaría alcanzando los logros esperados para su grado.

Bibliografía

- Alvariño, C., S. Arzola, J. Brunner, M. Recart, y R. Vizcarra. (2000). "Gestión escolar: un estado del arte de la literatura", *Revista Paideia*, 29, pp 15-43.
- Hargreaves, A. (1996). *Profesorado, cultura y post-modernidad: Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid: Ediciones Morata.
- Martinez, J y E. Rivera (Cords) (1995). *Evaluación del papel de la dirección en la elaboración y desarrollo de los proyectos curriculares de centros*. Madrid: CIDE
- Marchesi, A. y E. Martín (1998). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid: Alianza.
- Ministerio de Educación (2002). *Normas para la gestión y desarrollo de las actividades en los centros y programas educativos*. RM. 168 – 2002- ED. Lima: Ministerio de Educación.
- Murillo, F., R. Barrio y M. Pérez – Albo (1999). *La dirección escolar: Análisis e investigación*. Madrid: CIDE.
- UCG (2001). *Plan de monitoreo 2001*. Documento de trabajo (inédito).
- UMC-GRADE (2001). *Boletín CRECER N° 8 Efecto de la escuela en el rendimiento en lógico-matemática en cuarto grado de primaria*. Lima: Ministerio de Educación.
- UMC (2002). *Fundamentación de los instrumentos de factores asociados al rendimiento de la evaluación nacional 2001*. Lima: Ministerio de Educación.

Boletín UMC

El presente informe ha sido elaborado por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC)

Boletines anteriores emitidos por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC):

Boletín Crecer 1

Algunos aspectos de la formación docente en el Perú

Boletín Crecer 2

¿Te gustan las clases de matemática? ¿Y las de lenguaje?

Boletín Crecer 3

Las tareas escolares

Boletín Crecer 4

La escuela y las expectativas de las madres y los padres

Boletín Crecer 5/6

Resultados de las pruebas de matemática y lenguaje

¿Qué aprendimos a partir de la Evaluación CRECER 1998?

Boletín Crecer 7

Resultados de las pruebas de ciencias sociales y ciencias naturales. Evaluación nacional de 1998

Boletín UMC 8

Efecto de la escuela en el rendimiento en lógico-matemática en cuarto grado de primaria

Boletín UMC 9

En Perú en el primer estudio internacional comparativo de la UNESCO sobre lenguaje, matemática y factores asociados en tercer y cuarto grado

Boletín UMC 10

Análisis de ítemes de las pruebas Crecer 1998.

Resultados de lógico-matemática en cuarto grado de primaria

Boletín UMC 11

Análisis de ítemes de las pruebas CRECER 1998.

Resultados de Comunicación integral en cuarto grado de primaria

Boletín UMC 12

Análisis de ítemes de las pruebas CRECER 1998.

Producción de textos en cuarto grado de primaria

Boletín UMC 13

Análisis de ítemes de las pruebas CRECER 1998.

Resultados de lógico-matemática en sexto grado de primaria

Boletín UMC 14

Análisis de ítemes de las pruebas CRECER 1998.

Resultados de Comunicación integral en sexto grado de primaria

Boletín UMC 15

Análisis de ítemes de las pruebas CRECER 1998.

Producción de textos en sexto grado de primaria

Boletín UMC 16

Análisis de ítemes de las pruebas CRECER 1998.

Resultados de matemática en cuarto grado de secundaria

Boletín UMC 17

Análisis de ítemes de las pruebas CRECER 1998.

Resultados de comunicación en cuarto grado de secundaria

Boletín UMC 18

Análisis de ítemes de las pruebas CRECER 1998.

Resultados de matemática en cuarto grado de secundaria

Boletín UMC 18

Análisis de ítemes de las pruebas CRECER 1998.

Resultados de matemática en cuarto grado de secundaria

Boletín UMC 19

Análisis de ítemes de las pruebas CRECER 1998.

Resultados de comunicación en cuarto grado de secundaria

Boletín UMC 20

Análisis de ítemes de las pruebas CRECER 1998.

Producción de texto en quinto grado de secundaria

Boletín UMC 21

El Programa Internacional para la Evaluación de Estudios de la OCDE (PISA) y la participación del Perú

Boletín UMC 22

Las oportunidades de aprendizaje en lógico-matemática un estudio para cuarto grado de primaria

Boletín UMC 23

Trabajo en equipos dentro del aula

Boletín UMC 24

Acuerdo entre el profesorado y la Construcción del Proyecto Educativo en centros educativos polidocentes completos

Boletín UMC 25

Gestión de la dirección en centros educativos polidocentes completos

El Ministerio agradece y alienta la difusión de este informe, cuyo contenido puede ser reproducido citando la fuente.

Escríbanos a Unidad de Medición de Calidad Educativa, Ministerio de Educación, calle Van de Velde 160, San Borja, Lima 41; o al correo electrónico: medición@minedu.gob.pe

Visítanos en la página web <http://www.minedu.gob.pe/mediciondelacalidad>