

Desafíos y estrategias de directores de Escuela Primaria en su primer año de gestión: cuatro estudios de caso



Challenges and strategies of elementary school principals in their first year of management: four case studies

Edith Juliana Cisneros-Cohernour

ecohernour@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2319-1519>

Teléfono de contacto: +52 999 922-4557 ext. 75151

Unidad de Posgrado e Investigación

Facultad de Educación

Universidad Autónoma de Yucatán

Mérida estado de Yucatán. México

Iván Justino Tinah Avilés

ijtaviles@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0470-9642>

Secretaría de Educación Pública del Estado de Yucatán,

Tizimín, Yucatán, México



Fecha de recepción: 15/07/2021

Fecha de envío al árbitro: 18/07/2021

Fecha de aprobación: 17/08/2021

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo examinar los principales desafíos que enfrentan los nuevos directores en las escuelas primarias del estado de Yucatán, México y las estrategias para afrontarlos. Con un diseño cualitativo de cuatro estudios de caso se examinan las experiencias de directores principiantes de primaria. Los resultados indican que los directores principiantes no cuentan con alguien que comparta su conocimiento cuando se incorporan a su nuevo puesto de trabajo. Su falta de preparación dificulta la adaptación para ellos, ya que su experiencia es como docentes, y carecen en su mayoría de una formación y trayectoria en administración escolar. Al abordar estos cambios, los directores utilizaron diferentes estrategias aprendidas por la experiencia. Los resultados son consistentes con las investigaciones previas.

Palabras clave: directores principiantes, noveles, retos, preparación.

Abstract:

This study aimed to examine the main challenges faced by new principals in elementary schools in the state of Yucatan, Mexico and the strategies to address them. Using a qualitative design of four case studies, the experiences of beginning elementary school principals are examined. The results indicate that beginning principals do not have someone to share their knowledge when they start their new job. Their lack of preparation makes it difficult for them to adapt, since their experience is as teachers, and they mostly lack a background and trajectory in school administration. In dealing with these changes, principals used different strategies learned from experience. These results were consistent with the specialized literature on the subject.

Keywords: beginning principals, novice principals, challenges, preparation.

Author's translation.

Introducción

Un amplio corpus de investigación en Administración Educativa muestra que el papel del director tiene un papel fundamental en la calidad del centro escolar. De acuerdo con Terry (1996), el comportamiento y la preparación de los directores tienen un impacto serio en la efectividad y mejora de la escuela. Debido a que el director es uno de los individuos con mayor influencia en el éxito de cualquier organización educativa orientada al cambio y la calidad, existe la necesidad de identificar y reclutar individuos con un alto potencial y prepararlos para roles de liderazgo (Bush & Jackson, 2002; Gerstner et al., 1996).

Según la revisión de Bush y Glover (2004), en la literatura sobre el desarrollo del liderazgo en el Reino Unido y en otros países ingleses, hay evidencia de similitudes entre los principales programas de preparación de administradores escolares en estos países. Sin embargo, se necesita más investigación para examinar la utilidad de estos programas, los tipos de desafíos que enfrentan los directores principiantes en su trabajo diario y las estrategias que utilizan para resolverlos. Esto es particularmente importante en el caso de México y otros países latinoamericanos donde se ha realizado poca investigación sobre la dirección escolar.

Este estudio se centró precisamente en los directores escolares. Se trata de un estudio cualitativo que tuvo como objetivo examinar los principales desafíos que enfrentan los nuevos directores en las escuelas primarias del estado de Yucatán en el Sureste de México, y las estrategias que utilizan para abordarlos. La investigación fue parte del Estudio internacional sobre la preparación de directores (ISPP) que busca recopilar información para orientar a quienes preparan a los directores de escuela para su primer puesto. Los sujetos del estudio internacional son directores de escuelas primarias que trabajan en escuelas públicas financiadas por sus gobiernos en Australia, Canadá, Reino Unido, Escocia, Sudáfrica, Turquía, Estados Unidos y México.

Literatura

La literatura sobre las experiencias de los directores principiantes muestra que los primeros años en el puesto son una etapa de supervivencia para la mayoría de los directores (Cheung & Walker, 2006). Esto se puede apreciar en diferentes estudios alrededor del mundo.

En un estudio longitudinal realizado en 1987, Weindling y Early descubrió que los directores de escuela en Inglaterra y Gales atraviesan varias etapas de transición a medida que adquieren experiencia. Estas etapas van desde la preparación previa para el puesto hasta un estado de familiarización, que la mayoría de ellas logra en torno a los ocho años en el puesto adelante. En la etapa uno, el director da sentido a “las complejidades de la situación, la gente, los problemas y la cultura escolar” (Weindling, 1999, p. 98). En la etapa dos, los directores y su personal viven un escenario de “luna de miel”. A partir de la siguiente etapa tres, tanto los maestros como el director se familiarizan más con las fortalezas y debilidades de los demás. Según Weindling y Dimmock (2006), los desafíos que enfrentan los directores recién nombrados han sido consistentes en estudios realizados durante los últimos veinte años en el Reino Unido.

En otro estudio, Ribbins (1999) encontró que, durante los primeros tres años en el puesto, el nuevo director se inicia plenamente en su trabajo (p. 84). Es durante este período de tiempo que el director pasa del entusiasmo a “un realismo creciente y un ajuste a lo que serán los parámetros reales del trabajo” (p. 85). Ribbins afirma que a través de este proceso los directores principiantes enfrentan incertidumbre y desafíos relacionados con las demandas de un trabajo para el cual están mal preparados.

En un estudio sobre cómo los programas profesionales preparan a los directores principiantes para los desafíos que enfrentan en su trabajo, así como sobre los factores que afectan la efectividad de su trabajo, Parkay et al.

(1992) encontraron que ciertas variables como el tamaño de la escuela y las experiencias previas de los directores influyeron en su desempeño exitoso. En Australia, Quong (2006) también encontró que algunos de los principales desafíos para los directores eran identificar lo que necesitaban aprender y cómo podían aprender de sus experiencias, así como determinar su disposición para confrontar a otros, decidir cuándo cambiar las estructuras existentes y juzgar cuándo intervenir en diferentes asuntos escolares.

El estudio de Møller et al (2005) también muestra que los directores principiantes pueden tener éxito si dedican tiempo a la interacción continua con las partes interesadas de la escuela y dedican tiempo a la construcción de comunidades. Estos hallazgos son consistentes con los de Moos et al (2005) quienes encontraron que la construcción de comunidades y la comunicación eran esenciales para un liderazgo efectivo en Suecia. Esta percepción es consistente con los hallazgos del estudio de Sackney y Walker (2006).

Además, Jacobson et al (2005) encontraron que los directores principiantes exitosos son capaces de establecer direcciones, contribuir al desarrollo de las personas y rediseñar sus organizaciones. Para lograr esto, los directores deben tener “una gran pasión por la educación, el respeto de sus comunidades, traduciendo su pasión en acción” (p. 573).

Asimismo, Höög, Johansson y Olofsson (2005) en Suecia, encontraron que los directores pueden utilizar el trabajo estratégico para cambiar la estructura y la cultura escolar (p. 595). Johansson (2004) y Mufford (2004) también indican que los directores exitosos utilizan un enfoque democrático del liderazgo.

Los estudios realizados en USA, muestran resultados similares a los realizados en Reino Unido, Suecia y Australia. Según la revisión de Crow (2006) de la literatura sobre la preparación de directores, los programas de preparación tradicionales enfatizan los resultados de la socialización de los directores y esperan “crear un rol que cumpla con la naturaleza dinámica y fluida del contexto que requiere de ellos para responder a demandas múltiples y a veces conflictivas” (pág.322). Los hallazgos de Crow son consistentes con los de Gurr, Drysdale y Mufford (2005) quienes encontraron que los valores, creencias y estilos de liderazgo interactúan con las características principales y “contribuyen a la capacidad del director para lograr una amplia gama de resultados de los estudiantes” (p. 548). Otros hallazgos del trabajo de Crow sugieren que, aunque este tipo de preparación es importante para los directores, la mayoría de los programas fallan en prepararlos para todas las complejidades que encontrarán en su nuevo trabajo, particularmente cuando esto ocurre en un contexto intercultural.

El análisis de la revisión de la teoría y la investigación sobre la preparación de directores, Begley y Zaretsky (2007) en Canadá, muestra que la creciente diversidad cultural, el alto énfasis en la tecnología y otras tendencias globalizadas requieren que los programas de preparación de directores promuevan procesos de liderazgo democrático racionalizados. Begley y Zaretsky creen que este enfoque podría responder mejor a las necesidades sociales de las comunidades escolares y “promover soluciones más equitativas y éticas para valorar los conflictos en la educación” (p. 653). Esta percepción también es compartida por Starratt (2013) y particularmente por Goddard (2013), quien cree que los procesos de liderazgo democrático son importantes en sociedades post-conflicto, porque “permiten que los directores de escuela articulen mejor sus propias creencias” (p. 694).

Entre los estudios realizados en países no occidentales se encuentra la investigación realizada en Hong Kong por Cheung & Walker en 2006. Estos académicos encontraron que los directores principiantes enfrentan factores tanto personales como contextuales que influyen en su trabajo. Hallazgos adicionales de este estudio mostraron que “las tendencias crecientes de rendición de cuentas, responsabilidades extendidas, cargas de trabajo docentes pesadas, falta de personal capacitado para implementar reformas educativas y falta de tiempo para implementar reformas eran los principales problemas en sus trabajos” (p. 393). Debido a que los programas de preparación profesional no prepararon a los directores de Hong Kong para todos estos desafíos, los autores propusieron un modelo de desarrollo que abordaba los factores personales y contextuales para que los directores tuvieran éxito en un entorno de reforma. También apoyaron la necesidad de desarrollar programas para satisfacer las principales necesidades en relación con las condiciones contextuales de su trabajo. Walker y Qian (2006), también identificaron los problemas que enfrentan los directores principiantes debido a la falta de aclaración de roles, experiencia técnica limitada y problemas de comunicación. En otro estudio realizado

en China, Wong (2005) encontró que los directores principiantes exitosos crearon experiencias exitosas continuas para los estudiantes en sus escuelas (p. 552).

En una revisión de la literatura sobre directores principiantes en África realizada por Bush y Oduro (2006), también encontraron que la mayoría de los hallazgos de investigación de estudios realizados en países ingleses pueden no aplicarse completamente al contexto de las naciones subdesarrolladas. A diferencia de los países donde los directores tienen que pasar por un proceso de preparación y certificación, los directores africanos acceden al puesto basándose en sus antecedentes docentes sin formación en gestión. Además, aunque estaban sometidos a grandes presiones de rendición de cuentas como sus pares de países desarrollados, también enfrentaban otros desafíos, como recursos limitados, “edificios mal equipados y personal capacitado inadecuadamente” (p. 359).

En el caso de México, un estudio realizado por Cisneros-Cohernour y Merchant (2005) con directores de escuelas secundarias en México, encontró que los administradores escolares en diferentes niveles de la educación mexicana comenzaron sus puestos sin una preparación profesional para su trabajo y enfrentaron problemas con una preparación insuficiente, conflictos con profesores, alta burocracia y recursos limitados. Estos hallazgos fueron consistentes con los de Slater et al (2018), en un estudio con directores de escuela primaria principiantes que también enfrentaron fuertes presiones para la rendición de cuentas, falta de compromiso y motivación de los maestros, falta de coherencia en las reglas que influyen en su trabajo y capacitación adecuada. Debido a que todavía hay un número limitado de estudios sobre los desafíos y experiencias de los directores principiantes, es necesario realizar más investigaciones en México, principalmente en los estados del sur caracterizados por un acceso limitado a los recursos y la diversidad étnica.

Metodología

El estudio fue cualitativo y utilizó un diseño de investigación por estudio de casos para examinar los desafíos y las experiencias de los directores mexicanos principiantes de primaria que trabajan en el sureste de México. La recopilación de datos incluyó entrevistas semiestructuradas, análisis de documentos y observaciones durante una semana en cuatro escuelas primarias públicas.

Todas las entrevistas duraron entre sesenta y noventa minutos y se llevaron a cabo en las oficinas principales. Cada director fue observado durante su día normal de trabajo.

Todos los participantes fueron informados del objetivo y características del estudio, para garantizar la confidencialidad, se utilizaron seudónimos para sus nombres y sus escuelas.

Todas las notas de campo y grabaciones de las entrevistas fueron transcritas, se incluyeron también reflexiones y comentarios de la información obtenida. Para el análisis de los datos se realizó un diagrama de afinidad (Hirata, 2003).

Los cuatro directores principiantes y sus escuelas

Mr. González

El Sr. González tiene 32 años y dos títulos de licenciatura, uno en educación primaria y otro en secundaria. Tiene 22 años de experiencia como maestro y se convirtió en director hace solo cuatro meses. Como la mayoría de los directores mexicanos, llegó al puesto a través de un proceso de ascenso profesional.

Aunque tiene una gran experiencia como maestro a nivel de escuela primaria, no tenía ninguna preparación administrativa antes de convertirse en director. La única formación que recibió fue un taller sobre la Reforma Educativa actual en Educación Básica. Él cree que el taller fue útil porque lo ayudó a ser más consciente de las necesidades y prioridades de la Secretaría de Educación, para mejorar el sistema educativo.

El Sr. González trabaja en una escuela primaria ubicada a cuarenta y cinco minutos de la capital del estado. La escuela tiene dos directores; uno está en la escuela durante la mañana y el otro es el Sr. González, quien trabaja durante el turno de la tarde. Hay 556 estudiantes en la escuela, todos de nivel socioeconómico bajo. El personal docente está compuesto por 17 instructores de los cuales 14 son titulares y 3 son por contrato. En la escuela también trabajan un profesor de Educación Física y un profesor de Educación Artística. Las instalaciones escolares no son apropiadas para la cantidad de estudiantes. La falta de recursos se puede apreciar en la falta de pintura en las paredes y en el estado de deterioro de algunas zonas.

La principal preocupación del Sr. González es lograr las metas de la reforma en su escuela mientras tiene tiempo para pasar con su familia. Él cree que esta es una tarea difícil que implica muchos sacrificios para los directores porque su trabajo implica hacer malabares con muchas tareas. El trabajo le deja muy poco tiempo para compartir con su familia porque exige trabajar más allá del horario escolar.

Desafíos. Uno de los principales desafíos que enfrenta el director es cómo tratar con maestros poco comprometidos y mal capacitados. Según el Sr. González, hay algunos maestros que no asisten a la escuela durante la semana y no le informan cuando van a faltar a una clase.

Además, la falta de preparación de los maestros en tecnología educativa presenta problemas porque la Secretaría de Educación del Estado requiere que envíen sus informes de calificaciones en línea. Después de cuatro años de la implementación de esta política, la mayoría de los maestros se muestran reacios a usar Internet para informar sobre sus calificaciones; tampoco quieren usarla como una herramienta para apoyar su enseñanza en el aula. El Sr. González tiene que enviar sus informes en línea. Cree que esto sucede porque la mayoría de los profesores no saben cómo utilizar la tecnología:

La Secretaría de Educación tiene cada aula conectada a una enciclopedia electrónica, pero los maestros no quieren usarla. Visito las aulas durante el semestre y encontré las computadoras en un rincón, apagadas. También les dimos a todos los maestros una memoria flash USB, pero no la usan. Me dijeron que prefieren que la escuela les dé dinero para materiales educativos. Los maestros no usan el USB porque temen que, si no lo usan correctamente, se puede romper y entonces tendrían que pagar por él.

Otros desafíos que enfrenta el Sr. González en la escuela se relacionan con cómo resolver conflictos con el personal de la escuela sin afectar el clima escolar. Cuando llegué a la escuela, algunos miembros del personal estaban muy decepcionados. Él cree que esto sucedió porque los maestros usaban el dinero que se obtenía de la cafetería de la escuela y no les dejó que siguieran haciéndolo:

Vendían comida en la cafetería de la escuela y se dividían el dinero de las ventas entre ellos al final del día. No pensé que esto fuera correcto, se suponía que el dinero se usaría para comprar materiales escolares, no para beneficio personal.

Los conflictos escolares, como el Sr. González descubrió más tarde, también eran habituales entre el personal:

... Experimenté problemas con los maestros y la forma en que interactuaban entre sí. Tenemos una maestra que sufre de depresión. Sus compañeros están divididos; algunos se burlan abiertamente de ella mientras que otros la defienden.

Otro desafío para el Sr. González es cómo ayudar a los maestros a controlar la disciplina en el salón de clases sin hacerles sentir que se entromete en su trabajo en el aula. Los problemas de disciplina son comunes en la escuela porque los estudiantes no se tratan con respeto y están acostumbrados a llegar tarde a clases. Según el Sr. González, los estudiantes ven que sus maestros son irrespetuosos, faltan a clases o no llegan a tiempo, por lo que piensan que es aceptable comportarse de esa manera. Algunos de estas situaciones resultan en serios problemas para la escuela, por ejemplo, durante las observaciones de campo se observó cómo el señor González enfrentó una de estas situaciones:

Un estudiante lastimó a otro en el oído con un lápiz y le causó una herida grave. Tuvo que resolver la situación juntamente con el maestro. Este era un niño que había tenido problemas de disciplina antes, pero el maestro no lo había corregido ni tampoco sus padres hasta que sucedió este incidente. El señor González tuvo que resolver el problema, habló con los

padres, suspendió al niño agresor y le dijo a su familia que su comportamiento iba a ser monitoreado constantemente cuando regresara a la escuela. Le hizo saber a la familia que podría ser expulsado de la escuela si seguía comportándose mal. Más tarde descubrió que el niño provenía de una familia disfuncional, la violencia era común en su hogar.

Otra preocupación del Sr. González es realizar varias tareas dentro de un período de tiempo limitado. Dado que la Secretaría de Educación del Estado exige una gran cantidad de papeleo, dedica una cantidad significativa de tiempo para hacerlo. Se siente incómodo con esta situación porque cree que este es un momento importante que debería dedicar a las actividades instruccionales.

También cree que la falta de preparación es un problema serio para la mayoría de los directores en México. Piensa que los supervisores escolares deben estar preparados para que puedan guiar a los nuevos directores a medida que enfrentan los desafíos que enfrentan en su trabajo:

Intento usar el “sentido común” para resolver problemas, pero esto no es suficiente. Al principio, tenía miedo y pedí orientación a otros directores. A veces, sus consejos han sido útiles, a veces no. Se enfrentan a los mismos problemas y tenían las mismas dudas sobre lo que se espera de ellos. Definitivamente necesitamos más preparación y orientación de los supervisores.

Estrategias efectivas. Cuando se le preguntó acerca de las estrategias que había usado para abordar los desafíos que enfrenta en su trabajo, el Sr. González indicó que una de las estrategias más importantes que ha aprendido con el tiempo es convertirse en un buen oyente. Él cree que esto es muy importante sin importar si tiene que lidiar con un maestro, un estudiante, un padre o un funcionario de la Secretaría de Educación del Estado:

Hay que ser empático, hay que dialogar con las personas, incluso abrazarlas a veces para solucionar conflictos... comprender a los demás requiere que nos comuniquemos con ellos, esto es fundamental.

Cuando el diálogo no funciona, el Sr. González sanciona al personal. La primera vez, les da una reprimenda oral. Si esto no funciona, levanta un acta para su archivo personal o los suspende sin sueldo por unos días. Hasta ahora, no ha despedido a nadie.

Algo que el Sr. González ha aprendido con el tiempo es guardar evidencia de los problemas que tiene en la escuela. Aprendió a guardar fotografías de archivo, cartas oficiales y otros documentos para evitarse problemas en el futuro:

Guardo un cuaderno en el que me recuerdo a mí mismo todas las cosas que debo tener en cuenta, todas las comunicaciones que tengo que compartir con los maestros. También me recuerdo que debo hacer que el personal firme cuando se les notifique sobre las comunicaciones de la escuela, especialmente cuando solicitan algo que pueda crear un conflicto. Hago esto porque en el pasado, les pedí a los maestros que siguieran algunos procedimientos y no los siguieron. Cuando les pregunté por qué ignoraban mis instrucciones, dijeron que no sabían de qué estaba hablando. Esto me hizo darme cuenta de que, necesitaba mantener registros, evidencia de lo que sucede en la escuela.

Otra estrategia que le ha funcionado bien al Sr. González es dar incentivos o recompensas a los profesores para que hagan algunas tareas o responsabilidades específicas. Él cree que esto generalmente funciona bien, aunque en algunas ocasiones el tipo de incentivos que usa puede que otras personas no lo consideren apropiado:

Doy incentivos al personal. Esto ha funcionado bien para mí; los hace estar más comprometidos con las tareas. En una ocasión, tuve dos instructores que no querían participar en un taller de enseñanza con tecnología. Les pregunté qué podía hacer para convencerlos de que asistieran al taller. Dijeron que querían una botella de whisky. Pensé mucho en darles o no darles ese regalo. Al final les di el whisky y se inscribieron en el taller.

El Sr. González reconoce que este puede no haber sido el mejor incentivo, pero está satisfecho con los resultados.

Ms. Magaña

Tiene 40 años, es licenciada en educación de la Escuela Normal del Estado y tiene 19 años de experiencia docente. Por lo general, enseñaba a estudiantes de primer y segundo año de primaria. La Sra. Magaña se convirtió en directora hace cinco meses. Solicitó el puesto porque pensó que se trataba de una etapa natural en su carrera, dada su experiencia docente.

La escuela primaria en la que trabaja la Sra. Magaña está abierta durante la mañana. La escuela es la más antigua del condado y está ubicada fuera de la capital del estado. El nivel socioeconómico de los 300 estudiantes que asisten a la escuela es muy bajo. La mayoría de los estudiantes reciben algún tipo de becas del Estado para poder asistir a la escuela. Quienes viven en el condado, viajan a la capital todos los días debido a la falta de oportunidades laborales en la comunidad. También se pueden apreciar malas condiciones en el edificio escolar que carece de pintura y mantenimiento, así como en las malas condiciones de los baños.

La escuela tiene 12 profesores, 8 de los cuales son titulares y 4 son por contrato. Además, la escuela cuenta con un instructor de educación física, un maestro de educación artística y un psicólogo escolar que es responsable de trabajar con los estudiantes con necesidades especiales de la escuela.

Desafíos. Uno de los desafíos que enfrenta la Sra. Magaña es la falta de aceptación de la comunidad escolar al comienzo de su designación como directora. Antes de su nombramiento, la escuela tenía otro director que trabajaba muy de cerca con los maestros y los padres, pero nunca recibió una designación oficial para el puesto. Entonces, cuando fue nombrada y se le pidió a la otra directora que regresara a su puesto de maestra en la escuela, los maestros y los padres se sintieron decepcionados. Ganar la aceptación de la comunidad ha sido un proceso lento. Para la Sra. Magaña esto es problemático porque siente que requiere tiempo ganarse la confianza de la comunidad mientras se dedica a mejorar el bajo rendimiento académico de los estudiantes. También considera que la tendencia de los maestros a faltar a clases sin notificar a la escuela o solicitar al Sindicato que envíe un reemplazo, no la ayuda a cumplir con esas tareas.

Otro desafío al que se enfrenta es la obtención de fondos para atender las necesidades escolares. Aunque la escuela puede recibir financiamiento de la Secretaría de Educación del Estado a través de un programa llamado Escuelas de Calidad, la mayoría de los profesores se muestran reticentes a participar, ya que esto implica una participación más activa de ellos en la planificación escolar y la toma de decisiones.

La obtención de fondos es importante dados los recursos limitados y las condiciones de la infraestructura escolar. Durante las visitas al lugar, quedó claro que la escuela carecía de la infraestructura, el espacio y los recursos adecuados para brindar alojamiento a los niños con necesidades especiales. El espacio también es insuficiente para realizar las tareas escolares. La oficina de la directora era pequeña y la comparte con la psicóloga de la escuela, para que ella pudiera brindar orientación y atender las necesidades de los estudiantes. El espacio era tan estrecho que la gente tenía que “salir” cuando necesitaban hablar con ella.

Otro desafío que enfrenta la Sra. Magaña es satisfacer las altas demandas de la Secretaría de Educación y lidiar con cantidades abrumadoras de trámites burocráticos:

... Estoy cansada de llenar formularios para obtener algún apoyo para la escuela. La Secretaría de Educación del Estado siempre nos dice que tenemos que hacer una solicitud en un período de tiempo muy corto, pero el papeleo es excesivo y no hay garantía de que si envías todo a tiempo obtendrás lo que pediste. La última vez nos dijeron que si queríamos materiales escolares teníamos que llenar todos los formularios de inmediato, así que lo hicimos. Han pasado cuatro meses y todavía los estamos esperando.

Durante las observaciones en el lugar quedó claro que la directora dedica una cantidad significativa de su tiempo a llenar el papeleo, asistir a diferentes reuniones en las oficinas de la Secretaría de Educación o a resolver problemas en la escuela. También dedica tiempo para trabajar con los funcionarios estatales que proporcionan becas a sus estudiantes y con el supervisor de la escuela. En algunas ocasiones, incluso trabaja en la cafetería de la escuela vendiendo bocadillos.

La Sra. Magaña se preocupa por completar eficientemente todo el papeleo. Como no recibió ninguna formación en gestión escolar antes de asumir el cargo, ignoraba qué formularios y procedimientos se esperaba que utilizara:

Quando obtuve el trabajo, no sabía nada sobre los archivos y el papeleo de la escuela. Les pregunté a todos, pero nadie en la escuela sabía dónde estaba el papeleo. Parece que la ex-directora se lo llevó todo. Tuve que llamar a otros directores y pedirles su consejo.

La Sra. Magaña afirma que su falta de preparación en gestión escolar también es compartida por otros directores y le ha traído varios retos:

Ojalá hubiera sabido más antes de aceptar el trabajo. La presión es demasiado alta, quieres hacer un buen trabajo, pero te sientes muy insegura. Al principio lloraba cuando llegaba a casa. Entonces, me di cuenta de que necesitaba enfrentar el desafío o renunciar. Decidí quedarme.

Dado que la mayoría de los nuevos directores ignoran cómo la escuela se ocupa de todos los procesos administrativos, fue fácil para ellos involucrarse en algunas situaciones problemáticas. La Sra. Magaña se encontró en una situación difícil un mes después de asistir a su cita cuando descubrió que faltaban 2,100 dólares del fondo escolar. Resolvió el problema asignando responsabilidades al instructor que estaba a cargo de estos recursos.

También ve como un gran desafío construir un equipo de enseñanza sólido para lograr los resultados esperados del rendimiento estudiantil debido a la falta de compromiso y división entre los maestros. Esta situación es especialmente dura dado el bajo desempeño de los estudiantes de la escuela en las pruebas estandarizadas administradas a nivel estatal y nacional.

Estrategias efectivas. Cuando se le preguntó acerca de las estrategias que la ayudan con su trabajo como directora, la Sra. Magaña indicó que ha aprendido dos estrategias principales: mantener una comunicación abierta con su personal y recolectar evidencia de problemas escolares, manteniendo registros de todas las actividades. Esto le ha demostrado ser de gran ayuda para ella a la hora de resolver los problemas que enfrentó cuando llegó a la escuela.

La Sra. Magaña ha tratado de mantener una buena comunicación con otros directores cuyos consejos la han ayudado a superar varios problemas y le han compartido sus experiencias y consejos. Ella cree que contar con el apoyo de otros directores y recibir oportunidades de desarrollo profesional es esencial para todos los directores.

Mr. Salinas

Tiene 32 años y ha dedicado los últimos 11 años a trabajar como docente y un año como director. En el momento del estudio, estaba esperando la confirmación formal de su nombramiento. Antes de ocupar este puesto, trabajaba en la misma escuela y ayudaba al exdirector con el papeleo escolar porque este no sabía usar la tecnología para enviar información a través de Internet a la Secretaría de Educación del Estado. Su participación en estas actividades fue muy útil porque le hizo consciente de la cantidad de trabajo administrativo en la escuela. Cuando el director anterior se jubiló, el supervisor de la escuela nominó al señor Salinas para el puesto ante la Secretaría de Educación:

Fue una designación... el supervisor pensó que yo podía ser un buen director y le preguntó al personal si tenían en mente a otra persona para el puesto. Todos los maestros estuvieron de acuerdo en que podía hacer bien el trabajo debido a mi experiencia previa ayudando al exdirector. Así fue como oficialmente me convertí en director.

Al final del semestre, fue confirmado oficialmente en el puesto.

El Sr. Salinas trabaja en una escuela que funcionaba durante el turno de la tarde. La escuela se ubica en una de las zonas más pobres de la capital del estado, conocidas por la presencia de pandillas y por las frecuentes peleas entre ellas. Ha habido informes de pandilleros que molestan a algunas de las alumnas cuando llegan o salen de la escuela.

Aunque las instalaciones de la escuela son viejas, el edificio es grande y se ve limpio. Las paredes se pintaron recientemente de color verde brillante. Durante las mañanas, el edificio se comparte con otro director. Hay 200 estudiantes de nivel socioeconómico bajo y 9 maestros. Ocho de ellos tienen contratación definitiva y un maestro es por contrato. También hay un instructor de Educación Física.

Desafíos. Al comienzo de su nombramiento, el Sr. Salinas pensó que estaba preocupado por tener que lidiar con las abrumadoras responsabilidades que conllevaba el puesto:

Durante el primer mes en el trabajo, pensé que no iba a sobrevivir. Había más presión, más trabajo, más carga de trabajo...

Aunque los maestros coincidieron en que era bueno para él convertirse en director, una vez que llegó al cargo y comenzó a proponer nuevos proyectos, algunos de ellos cambiaron su actitud hacia él:

Uno de los principales problemas que comencé a enfrentar fue el rechazo de mis antiguos compañeros. Cuando comencé a trabajar en proyectos escolares, comencé a sentir un ambiente frío a mi alrededor. Estaban preocupados por los cambios. Siento que me juzgaron mal ...

Sin embargo, las cosas cambiaron ya que involucró a los docentes en las decisiones sobre los cambios y les permitió adaptar las propuestas que había desarrollado para la escuela.

Otro desafío que enfrentó fue el rechazo de la directora que estuvo a cargo de la escuela durante la mañana. Una vez nombrado, se reunió con ella y le expresó su interés por trabajar juntos en el desarrollo de proyectos de mejora escolar. Sin embargo, sintió que la actitud de esta directora y de los maestros que trabajaban en el turno de la mañana no estaban abiertos hacia él, sus maestros o alumnos. Le hicieron saber que era así y que el turno de la tarde estaba invadiendo su terreno. Les molestaba compartir las instalaciones con el personal y los estudiantes del Sr. Salinas¹. Esta situación dificulta la solución de los problemas escolares. Como él comentó:

En una ocasión, el director de la mañana se quejó de que nuestro personal había desconectado una computadora sin autorización. Le expliqué que esto no era posible porque no teníamos las llaves de esa habitación. Cuando se dio cuenta de que lo que dije era cierto, cambió de actitud. Más tarde descubrimos que dos de sus alumnos fueron los que entraron al salón y usaron la computadora.

Mantener la disciplina en las aulas es otra preocupación del Sr. Salinas. Aunque cree que esto no es un gran problema en su escuela, durante las observaciones de campo se observó que el director enfrentó problemas de este tipo cuando los estudiantes robaron un libro del turno de la mañana.

Al igual que otros directores, también enfrenta la falta de recursos, como el acceso a Internet en la escuela. Esto representa un problema para él porque se esperaba que los maestros envíen sus calificaciones en línea. Él resolvió este problema llevándose todo el trabajo a su casa donde ingresó todos los datos requeridos por Secretaría de Educación. El señor Salinas cree que el papeleo burocrático es abrumador y se suma a las presiones que los directores como él enfrentan en el trabajo.

Durante las observaciones de campo se encontró que se necesitan recursos para mejorar algunas instalaciones escolares, como la biblioteca y el almacén. También se necesitan más recursos humanos, como una persona para ayudar con la limpieza y el mantenimiento del edificio y un instructor de educación artística.

El Sr. Salinas también cree que los nuevos directores necesitan capacitación antes de ocupar el puesto. Desearía haber aprendido más sobre cómo se organiza la información y los procesos en los que está involucrada la escuela antes de convertirse oficialmente en director. Como él comentó:

No hay nadie que te prepare para el puesto, aprendes de la experiencia, pero es necesario capacitarte antes. Ellos (el Departamento de Educación del Estado) deben prepararnos sobre cómo administrar todo el papeleo, los procedimientos, los documentos y los formularios que debemos completar. Ojalá hubiera recibido capacitación en habilidades de liderazgo y gestión.

El principal desafío que enfrenta el Sr. Salinas es cómo mejorar el rendimiento de los estudiantes y brindarles una educación integral. Los estudiantes de su escuela generalmente tienen un desempeño bajo en las pruebas estandarizadas nacionales y estatales. Por esta razón, cree que es vital que los directores desarrollen planes de mejoramiento escolar para mejorar la preparación de los maestros, mejorar la infraestructura, las instalaciones y los materiales educativos de la escuela.

Estrategias efectivas. Una de las estrategias que utiliza el Sr. Salinas para responder de manera eficiente a las necesidades de su centro escolar es mantener una comunicación abierta con su personal. Cree que tener una política de puertas abiertas le ha ayudado a comunicarse mejor con ellos.

Además, concentrarse en soluciones en lugar de problemas y usar estrategias de sentido común le ha funcionado bien en la resolución de conflictos escolares. Según él, los conflictos suelen ser el resultado de una falta de comunicación:

Tienes que ser práctico a la hora de resolver problemas cotidianos en la escuela. Es muy importante ser diplomático. Muchas veces los padres ya están molestos cuando vienen a la escuela, si no tienes cuidado, las cosas pueden salirse de control. Debes tener paciencia y explicar lo que está pasando.

Él cree que tratar de ser un buen ejemplo, ser honesto y humilde son buenas estrategias para los nuevos directores. Agregó que es importante que los directores se den cuenta de que están trabajando con personas que tienen fortalezas y limitaciones, como cualquier otra persona.

Sra. Méndez

Tiene 38 años y 15 años de experiencia docente. En el momento del estudio, estaba al final de su primer año trabajando como directora. Además de su certificado de maestra en educación primaria, tiene una maestría en español. Ha cursado diferentes talleres y actividades formativas en gestión educativa. Por eso se sintió preparada cuando solicitó el puesto.

Antes de convertirse en directora, ocupó un cargo administrativo durante dos años en el Centro de Docencia del Departamento de Educación. Posteriormente, trabajó como asesora pedagógica de supervisores escolares. Esto le permitió tomar conciencia de la mayoría de los procesos administrativos de nivel escolar.

La Sra. Méndez trabaja en una escuela ubicada en una de las principales comunidades fuera de la capital del estado. Su escuela es la más antigua del pueblo y en general se encuentra en buenas condiciones. Sin embargo, le gustaría mejorar la infraestructura y mantener un mejor mantenimiento de las áreas verdes. Hay 373 estudiantes en la escuela, todos de nivel socioeconómico bajo y 12 maestros trabajando en la escuela, un instructor de educación física, un maestro de educación artística y un instructor de lengua maya.

Desafíos. Uno de los desafíos que enfrentó la Sra. Méndez fue obtener la aceptación de la comunidad escolar. Los padres de la escuela creían que la exdirectora se fue por su culpa y no estaban muy contentos con el nombramiento de la Sra. Méndez porque estaban acostumbrados a trabajar bien con la otra directora.

Cuando fue asignada a la escuela, los funcionarios de la Secretaría de Educación del Estado le informaron que se trataba de una escuela, en la que había muchos problemas, por lo que decidieron seleccionar un nuevo director. Cuando llegó se dio cuenta de que esto era cierto:

Cuando llegué a esta escuela, me di cuenta de que algunos profesores faltaban a clases durante la semana y dejaban a los niños desatendidos. Algunos maestros siempre llegaban tarde; llegaban a las 8 a.m. a la escuela dejando a los niños desatendidos durante una hora.

Le resultó difícil cambiar estas prácticas. También encontró difícil alentar al personal a capacitarse en el uso de la tecnología en la enseñanza:

Actualmente el uso de la tecnología es fundamental para los docentes, pero nuestros maestros tienen miedo de usar computadoras en el aula. Solo algunos de ellos usan el correo electrónico, muchos desconocen cómo pueden usar Internet para apoyar su enseñanza.

Otro motivo de preocupación para la Sra. Méndez es ayudar a los maestros a mejorar la disciplina en el aula. Durante las observaciones en el sitio, fue evidente que había problemas de disciplina dentro y fuera del aula. Cuando los problemas persistieron, suspendió a los estudiantes que se portaron mal durante uno o dos días.

Otra preocupación para la Sra. Méndez es cómo hacer malabarismos con muchas responsabilidades administrativas bajo presiones de tiempo. Ella siente que el papeleo es abrumador debido a la cantidad de informes, formularios oficiales y documentos que su escuela necesitaba completar y enviar a la Secretaría de Educación del Estado. Según ella, el proceso es muy burocrático y limita el tiempo que puede dedicar a las actividades de instruccionales. Compartió el siguiente ejemplo:

El supervisor me llamó y me dijo que la bandera de la escuela se veía en mal estado. Dijo que podía solicitar una nueva. Entonces, hice la solicitud y se la envié al oficial de sector para que la firmara antes de entregársela al supervisor. Él tomó la carta y unos días después me envió la solicitud de regreso indicándome que necesitaba especificar si la bandera estaba manchada o rota. Llené el nuevo formulario con la información requerida y se lo envié nuevamente al oficial de sector para su firma. Unos días después me notificaron que mi solicitud estaba firmada, para que pudiera entregársela al supervisor. Entonces, llevé la carta de solicitud al supervisor, pero no me autorizó a comprar la nueva bandera. Dijo que era demasiado tarde para enviar mi solicitud; dejó de recibir solicitudes una semana antes.

Otro desafío para ella fue conocer los procesos administrativos de la escuela y resolver problemas en esta área:

Cuando obtienes el puesto, ellos (Secretaría de Educación del Estado) te piden que asistas a un taller de tres horas y luego, se espera que completes todos los formularios en línea y hagas todo el trabajo de manera eficiente. La formación no es suficiente, cuando llegas a tu oficina te preguntan qué formularios necesitas llenar ahora, qué otros necesitan llenarse regularmente. Cuando me robaron algo de la escuela, sabía qué formularios tenía que llenar, a quién se esperaba que los enviara ...

Ella piensa que sería deseable que los supervisores de la escuela ayuden a los nuevos directores a familiarizarse con el trabajo. También desearía que hubiera un programa de preparación formal antes de ingresar al puesto. Desearía haber aprendido más sobre las tareas administrativas y sobre cómo trabajar con padres y estudiantes.

También piensa que otro desafío para las directoras como ella es cómo equilibrar su tiempo porque la escuela requiere muchas horas de dedicación, pero las directoras también necesitan pasar tiempo con sus familias.

Estrategias efectivas. Una de las estrategias que utilizó la Sra. Méndez durante sus primeros meses como directora fue consultar con otros directores y con el supervisor de la escuela. Ella piensa que sus comentarios fueron particularmente valiosos cuando trató de introducir innovaciones en su escuela.

Otra estrategia que le ha funcionado bien es utilizar formas de comunicación no formal con su personal. Utiliza notas adhesivas para recordarles el trabajo pendiente, para animarlos o simplemente para dejarles mensajes:

Les escribo pequeñas notas y esto funciona muy bien... cuando estuve fuera unos días, dejé esos mensajes. Por ejemplo, escribí: Ana, no enviaste tus calificaciones a través del sistema en línea. Confío en que hará esto antes de que termine la semana. ¡No me defraudes, recuerda que somos un equipo!

En una ocasión, visité la casa de alguien y vi que tenía todas estas notas adhesivas en la puerta de su refrigerador. Sentí curiosidad y le pregunté por qué los conservaba. Ella dijo que le gustaban.

La Sra. Méndez cree que las personas necesitan sentirse reconocidas por el trabajo que hacen y sentirse importantes. Por eso cree que la estrategia de las notas le funciona bien. También utiliza diferentes incentivos para recompensar al personal:

Algunas veces, los invito a un almuerzo ligero; otras veces les compro algo para decorar sus escritorios. No tiene que ser algo costoso, lo importante es que los profesores se sientan reconocidos por su trabajo.

Otra estrategia que ha funcionado bien para la Sra. Méndez ha sido involucrar al personal, y a los padres en las decisiones escolares. Esto ha aumentado su compromiso con las actividades escolares.

Conclusiones

Los resultados del estudio indican que los directores principiantes no cuentan con alguien que comparta su conocimiento cuando se incorporan a su nuevo puesto de trabajo. Esto ocurre aun cuando el director anterior permanece en el centro escolar.

Contrario a lo que podría esperarse, los nuevos directores, por lo general son asignados a centros escolares con problemas. Su falta de preparación hace aún más difícil la adaptación para ellos, ya que su experiencia es como docentes, pero carecen en su mayoría de una formación y trayectoria en administración escolar.

Los hallazgos del estudio muestran que los cuatro directores principiantes enfrentan desafíos en sus escuelas, principalmente tratando con maestros que no están preparados, que necesitan mejorar la disciplina en el aula y aprender a usar la tecnología. Los directores también tienen que enfrentar problemas con los maestros que no trabajaron bien entre sí, llegan tarde o faltan días al trabajo. Todos los directores tienen que lidiar con altas demandas burocráticas de trámites y presiones por parte de la Secretaría de Educación. Dado que la mayoría de ellos llegó a la escuela después de que otro director se había ido, enfrentaron el rechazo de los padres y los maestros que solían trabajar con sus predecesores. El director, que fue maestro de la institución en la que se convirtió en director, también enfrentó el rechazo cuando intentó implementar cambios en la escuela.

Otro desafío fue cómo mejorar la calidad de la educación en las escuelas caracterizadas por bajos recursos y un alto número de estudiantes de bajo nivel socioeconómico. Los directores que trabajaban en la capital del estado enfrentan más problemas relacionados con pandillas y la violencia en el contexto que rodeaba la escuela, mientras que los que trabajaban en contextos rurales, quienes tienen condiciones y recursos más precarios, así como un alto número de estudiantes de ascendencia maya en el aula y profesores que no dominan esta lengua. El director que trabajaba en una escuela abierta durante el turno de la tarde también enfrentó problemas con la actitud del director a cargo del turno de la mañana. También tiene que lidiar con una percepción negativa de la comunidad por parte de sus alumnos y profesores. Los directores también enfrentan problemas al cambiar las prácticas anteriores sobre el mal uso de los fondos escolares.

Al abordar estos cambios, los directores utilizaron diferentes estrategias que aprendieron principalmente por experiencia o consultando con sus compañeros o con el supervisor de la escuela. Entre las principales estrategias utilizadas por los directores están: (a) mantener un diálogo y comunicación abiertos con el personal, los padres y los estudiantes; (b) Mantener evidencia de todas las actividades, procesos y problemas; (c) Tener un grupo de apoyo integrado con otros directores y el supervisor de la escuela; (d) Usar medios informales para comunicarse y reconocer el trabajo de los demás; (e) utilizar recompensas por un buen trabajo, y (f) ser un buen ejemplo.

Los hallazgos son consistentes con los de Crow (2006), donde encontró que las habilidades de comunicación son fundamentales para el éxito y la interacción con diferentes partes interesadas. Como Cheung y Walker (2006), Johnson et al (2020), Naa et al., (2020), Shirrell, (2016), los directores que participaron en este estudio enfrentaron presiones de rendición de cuentas y tienen que lidiar con la falta de personal capacitado para implementar las reformas.

Como se encontró en estudios previos (Bush & Oduro, 2006; Cisneros-Cohernour & Merchant, 2005), los directores no recibieron preparación ni certificación previas antes de su nombramiento. Además, el estudio encontró que los directores luchan por equilibrar el trabajo y la familia. Al igual que en el estudio de Sandoval-Estupiñan et al., (2020), los directores enfrentaron problemas relacionados con la infraestructura escolar y su manejo, principalmente en la escuela ubicada fuera de la capital del Estado.

Estudios futuros podrían centrarse en una comprensión más profunda de los directores en el trabajo, así como de las interacciones, las decisiones que toman y sus consecuencias para la calidad de la escuela y las comunidades.

La formación de directores previa al puesto es necesaria, pero es importante que estos programas consideren las diferencias contextuales, ya que los aspectos socioculturales y de equidad son importantes. Aunque se encontraron problemas comunes como la burocracia, el papeleo y los recursos, la situación no es la misma si la escuela se encuentra en una zona marginada con alta población Maya hablante, donde la mayor parte de los docentes no hablan esta lengua. ©

Dra. Edith Juliana Cisneros-Cohernour. La Profa. Edith J. Cisneros-Cohernour es Doctora en Ciencias (PhD.) por la University of Illinois en Urbana-Champaign. Su trabajo se centra en la calidad de la educación, principalmente a través de la evaluación y el desarrollo del personal académico, las organizaciones y los programas escolares, y el estudio de la equidad y las cuestiones éticas en la investigación y la evaluación. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (nivel II). Ha presentado y publicado los resultados de sus investigaciones en revistas prestigiadas en América Latina, Estados Unidos y Europa.

Dr. Iván Justino Tinah Avilés. El Dr. Iván Justino Tinah Avilés es Asesor Técnico Pedagógico en la Dirección de Desarrollo Educativo de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno del Estado de Yucatán. Es Licenciado en Educación en su formación profesional, con una Maestría en Administración de Organizaciones Educativas y un Doctorado en Ciencias de la Educación por la Universidad Anáhuac Mayab. Su trabajo se centra en el estudio del liderazgo educativo, y el desarrollo de directores de centros escolares.

Notas

1. Existe la percepción general de que los estudiantes que asisten a la escuela durante el turno de la tarde tienen pobre desempeño, poco interés en aprender y son enseñados por maestros menos calificados.

Referencias bibliográficas

- Begley, Paul, & Zaretsky, Lindy. (2007). Democratic School Leadership in Canada's Public School Systems: Professional Value and Social Ethic. In *Intelligent Leadership* (pp. 99-118). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6022-9_6
- Bush, Tony, & Glover, Derek. (2004). *Leadership development: Evidence and beliefs. A review of the literature carried out for National College for School Leadership*. Lincoln University.
- Bush, Tony, & Jackson, David. (2002). A Preparation for School Leadership. *Educational Management & Administration*, 30(4), 417-429. <https://doi.org/10.1177/0263211X020304004>
- Bush, Tony, & Oduro, George. (2006). New principals in Africa: Preparation, induction and practice. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 359-375. <https://doi.org/10.1108/09578230610676587>
- Cheung, Robin Man Biu, & Walker, Allan. (2006). Inner worlds and outer limits: The formation of beginning school principals in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 389-407. <https://doi.org/10.1108/09578230610676596>

- Cisneros-Cohernour, Edith Juliana, & Merchant, Betty. (2005). The Mexican High School Principal: The Impact of the National and Local Culture. *Journal of School Leadership*, 15(2), 215-231. <https://doi.org/10.1177/105268460501500207>
- Crow, Gary. (2006). Complexity and the beginning principal in the United States: Perspectives on socialization. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 310-325. <https://doi.org/10.1108/09578230610674930>
- Gerstner, Louis, Semerad, Roger, Doyle, Denis Philip, & Johnston, William. (1996). *Reinventando la educación: Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas*. Paidós.
- Goddard, John Tim. (2013). The role of school leaders in establishing democratic principles in a post-conflict society. *Journal of Educational Administration*, 51(4), 685-696. <https://doi.org/10.1108/09578230410563674>
- Gurr, David, Drysdale, Lawrie, & Mulford, Bill. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 539-551. <https://doi.org/10.1108/09578230510625647>
- Hirata, Ricardo. (2003). Curso: 7 nuevas herramientas para el control de la calidad. In *Material de trabajo*. Kiesen Consultores S.A. de C.V. Kiesen Consultores.
- Höög, Jonas, Johansson, Olof, & Olofsson, Anders. (2005). Successful principalship: The Swedish case. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 595-606. <https://doi.org/10.1108/09578230510625692>
- Jacobson, Stephen, Johnson, Lauri, Ylimaki, Rose, & Giles, Corrie. (2005). Successful leadership in challenging US schools: Enabling principles, enabling schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 607-618. <https://doi.org/10.1108/09578230510625700>
- Johansson, Olof. (2004). Introduction: Democracy and leadership - or training for democratic leadership. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 620-624. <https://doi.org/10.1108/09578230410563629>
- Johnson, Arvin D., Clegorne, Nicholas, Croft, Sheryl J., & Ford, Angela Y. (2020). The Professional Learning Needs of School Principals. *Journal of Research on Leadership Education*. <https://doi.org/10.1177/1942775120933933>
- Møller, Jorunn, Eggen, Astrid, Fuglestad, Otto, Langfeldt, Gjert, Presthus, Anne Marie, Skrøvset, Siw, Stjernstrøm, Else, & Vedøy, Gunn. (2005). Successful school leadership: The Norwegian case. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 584-594. <https://doi.org/10.1108/09578230510625683>
- Moos, Lejf, Krejsler, John, Kasper Kofod, Klaus, & Brandt Jensen, Bent. (2005). Successful school principalship in Danish schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 563-572. <https://doi.org/10.1108/09578230510625665>
- Mulford, Bill. (2004). Congruence between the democratic purposes of schools and school principal training in Australia. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 625-639. <https://doi.org/10.1108/09578230410563638>
- Naa, Jang, Sumintono, Bambang, & Yan-Li, Siaw. (2020). Principal's preparation and professional development programs: Case study in Henan, China. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 8(2), 19-31. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol8no2.2>
- Parkay, Forrest, Currie, Gaylon, & Rhodes, John. (1992). Professional Socialization: A Longitudinal Study of First-Time High School Principals. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 43-75. <https://doi.org/10.1177/0013161X92028001003>
- Quong, Terry. (2006). Asking the hard questions: Being a beginning principal in Australia. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 376-388. <https://doi.org/10.1108/09578230610676622>
- Ribbins, Peter. (1999). Understanding leadership: developing headteachers. In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter, & P. Ribbins (Eds.), *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice* (pp. 77-89). Paul Chapman.
- Sackney, Larry, & Walker, Keith. (2006). Canadian perspectives on beginning principals: Their role in building capacity for learning communities. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 341-358. <https://doi.org/10.1108/09578230610676578>

- Sandoval-Estupiñán, Luz Yolanda, Pineda-Baéz, Clelia, Bernal-Luque, Rosario, & Quiroga, Crisanto. (2020). Challenges of novice school principals: Initial professional development and leadership. *Revista Complutense de Educacion*, 31(1), 117-126. <https://doi.org/10.5209/rced.61919>
- Shirrell, Matthew. (2016). New principals, accountability, and commitment in low-performing schools. *Journal of Educational Administration*, 54(5), 558-574. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2015-0069>
- Slater, Charles, Garcia Garduno, José Maria, & Mentz, Kobus. (2018). Frameworks for principal preparation and leadership development: Contributions of the International Study of Principal Preparation (ISPP). *Management in Education*, 32(3), 126-134. <https://doi.org/10.1177/0892020617747611>
- Starratt, Robert. (2013). Leadership of the contested terrain of education for democracy. *Journal of Educational Administration*, 51(4), 724-731. <https://doi.org/10.1108/09578230410563700>
- Terry, Paul M. (1996). The Principal and Instructional Leadership. *Annual Meeting of the National Council of Professors in Educational Administration*.
- Walker, Allan, & Qian, Haiyan. (2006). Beginning principals: Balancing at the top of the greasy pole. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 297-309. <https://doi.org/10.1108/09578230610674921>
- Weindling, Dick. (1999). Stages of headship. In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter, & P. Ribbins (Eds.), *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice* (pp. 99-101). Paul Chapman.
- Weindling, Dick, & Dimmock, Clive. (2006). Sitting in the “hot seat”: New headteachers in the UK. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 326-340. <https://doi.org/10.1108/09578230610674949>
- Weindling, Dick, & Earley, Peter. (1987). *Secondary Headship: The First Years*. NFER-Nelson.
- Wong, Kam Cheung. (2005). Conditions and practices of successful principalship in Shanghai. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 552-562. <https://doi.org/10.1108/09578230510625656>