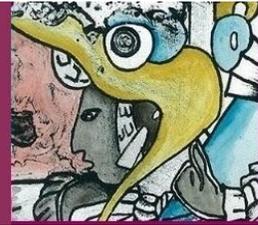




**EVALUACIÓN
DEBATE 2014**



CONFORMACIÓN DEL LIDERAZGO DIRECTIVO A PARTIR DE LAS POLÍTICAS DE TRABAJO COLEGIADO EN EDUCACIÓN BÁSICA

Leticia Elena Enríquez Martínez
enriquez_elena@outlook.com

Rosa María Soriano Ramírez
ross_soriano@yahoo.com

Resumen

A través de esta ponencia, se propone analizar la problemática relativa a la necesidad de integrar una nueva cultura académica de trabajo para lograr la profesionalización de la función de los directores escolares, devenida de las exigencias que plantean a la dirección de las escuelas los cambios producidos en los sistemas educativos, que reclaman la apropiación de nuevos modos de actuación por estos directivos. Para ello, se analizará la incidencia de las políticas educativas que rigen la educación básica en el marco de un modelo económico neoliberal; así como los sustentos teóricos y metodológicos desde los que puede ser concebido el trabajo colegiado para ser pertinente en tal sentido.

Palabras clave

Trabajo colegiado, políticas de evaluación, liderazgo, educación básica

Planteamiento del problema

La transformación del sistema económico, político y social, ha definido la construcción de las políticas educativas que rigen al país. Sin embargo, ante la urgencia de integrar a México a la dinámica de globalización y el neoliberalismo, el crecimiento y la estabilidad económica constituyeron la prioridad de las políticas públicas, lo que conllevó a la necesidad de articular y subordinar el sistema educativo a las nuevas demandas de los nuevos contextos de producción y establecer mecanismos de control de calidad para estimular la productividad, la eficacia y la eficiencia requeridas para la integración a los mercados internacionales (Aboites, 1995; Ibarra, 1999; Noriega, 2000).



La política educativa de México, se define en dos documentos, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Programa Sectorial de Educación (PSE) en donde se plasman los objetivos y estrategias propuestas para cada sexenio. En este sentido, cabe destacar que las políticas de evaluación del sistema educativo mexicano, tienen un origen reciente. Durante la última década del siglo XX se implementaron un amplio conjunto de instrumentos de evaluación de aprendizajes en primaria y secundaria, con diversos objetivos: desde la acreditación de niveles educativos y asignación de incentivos a maestros a través del programa de Carrera Magisterial, hasta la evaluación de aprendizajes en sentido estricto. El rasgo principal de la educación en los años noventa fue el de la Modernización, pues uno de los propósitos centrales de los gobiernos fue adaptarla a los cambios económicos que requería el país en el contexto de las transformaciones mundiales marcadas por nuevas reglas del libre mercado.

En 1993 se instauró a nivel discursivo, como estrategia de acción en la educación básica, el documento *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica* (ANMEB) formulado el año anterior. De esta manera, las reformas emanadas de dichas transformaciones en la política educativa se plasmaron en una nueva Ley General de Educación (LGE), aprobada por el Congreso en 1993, que contempló la regulación legal de la participación de los padres de familia, maestros y autoridades en los Consejos de participación social, sentando las bases para la implementación de un trabajo colegiado en pro de la calidad educativa.

Las nuevas reformas implementadas, junto con el proceso de descentralización administrativa concibieron una nueva manera de organización escolar que ha buscado dinamizar los procesos de participación de los actores involucrados en el proceso educativo. Por lo que una de las preguntas clave para identificar la incidencia de las políticas educativas sobre la conformación del liderazgo para lograr la mejora de las escuelas sería ¿Cómo debe posicionarse el director escolar en la evaluación desde la necesidad de integrar el trabajo colegiado?

Justificación

En las políticas educativas vigentes en nuestro país, se identifica la necesidad de lograr la profesionalización de los docentes y directivos, entendidos como actores y protagonistas de las innovaciones y reformas educativas, pues si bien la evaluación de la educación puede coadyuvar a mejorar la calidad de la educación, si no se considera la participación de dichos actores, la evaluación continuará



teniendo únicamente una función punitiva y controladora; en este sentido, el análisis y reflexión de los procesos de gestión escolar, abordados desde la particularidad de cada escuela, las prácticas de liderazgo y trabajo en equipo, permiten entender que la escuela es, de acuerdo con Antúnez, Bolívar, Escudero (1994), Gather (2004) y Pozner, una unidad fundamental de transformación del sistema educativo.

Consciente de la trascendencia del trabajo colegiado como una nueva forma de organización escolar de la Educación Básica en nuestro país, a través de este trabajo se señala cómo impactan en las actuales políticas educativas de México, los fundamentos teóricos y metodológicos, que estableció la gestión educativa de la década de los 90, respecto al trabajo colegiado en el nivel de educación básica. Sin embargo, para que la escuela recupere y transforme su capacidad de transmitir una cultura significativa y transmita una mentalidad proclive a la búsqueda eficaz de la calidad, se requiere una profunda transformación de sus estructuras y dinámicas de gestión.

Un punto concreto de cambio sobre la gestión educativa fue la serie de políticas de evaluación en las instituciones de educación básica en México que evidenciaron dificultades en el desarrollo y el trabajo cotidiano de las escuelas; sin embargo, a pesar de la instauración de la figura del director escolar como líder de la comunidad educativa, asumiendo normativamente la figura de agente de transformación de la escuela, uno de los problemas recurrentes fue el cuestionamiento acerca del desempeño de la función directiva como eje rector y conductor de la dinámica interna de la institución, así como el entramado de relaciones con los docentes que en gran medida se manifiestan conflictivamente al interior de la misma.

Otro elemento importante a tomar en cuenta en esta nueva forma de organización, es el Programa Escuelas de Calidad (PEC) el cual se creó en el año 2001, con el propósito de apoyar las acciones de la comunidad escolar participante para mejorar la calidad del servicio educativo y los resultados de aprendizaje, así como fomentar la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela, el compromiso y participación de los integrantes de la comunidad escolar: autoridades escolares, maestros, alumnos y padres de familia. (PEC, 2002).

Una gestión pedagógica eficaz, tendría que apoyar tanto los procesos de formación individual, como el trabajo de los maestros en su práctica docente, atendiendo a las necesidades de cada maestro y las necesidades del colectivo escolar. (Antúnez, 1999).

Acerca de la temática de gestión, distintos autores (Antúnez, 1999; Schmelkes 1997; Pozner, 1997), han señalado que los directores deberían de ser líderes educativos, pues no basta con reunir los requisitos



necesarios para el cargo, ni con acumular una larga experiencia docente y de dirección; la raíz fundamental es contar con habilidades sociales e intelectuales y la capacidad de dirigir, negociar y conciliar; sin embargo, en la práctica esto no se lleva a cabo, ya que la evidencia empírica demuestra la prevalencia de la función administrativa en detrimento del liderazgo en la organización escolar.

Partiendo de esta perspectiva de participación para resolver las dificultades del centro escolar, es pertinente aclarar que se trabaja en conjunto, es decir, en grupo de colegiados que trabajan en beneficio propio y de la institución donde se desempeñan.

Una escuela de calidad contiene a partir de estos objetivos, la participación y el apoyo estratégico de los miembros de toda una comunidad responsable de eficientar las instituciones escolares, puesto que la contribución coordinada de los participantes lleva a tener resultados positivos para la calidad del centro escolar. En otras palabras, una escuela de calidad se define como aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad del centro escolar al tomar como referencia la atención particularizada del mismo.

Fundamentación teórica

A través del ANMEB, se iniciaron las políticas de ajuste, para que existiera un consenso acerca de la necesidad de transformar el sistema educativo mexicano, valiéndose de la gestión escolar, entendida, de acuerdo con Pozner (1994), como una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país.

Si bien en la política educativa de México, se ha dado gran importancia a la consecución de estándares de eficacia, eficiencia, equidad, calidad y pertinencia, es la gestión escolar la que ha tenido un papel protagónico desde el primer sexenio del nuevo siglo dentro del Programa Nacional de Educación 2001-2006, para responder a las demandas de la sociedad del conocimiento. El interés en esta última, respondió a la conciencia creciente en torno a que la reforma de la educación no podía reducirse a la modificación de los planes y programas de estudio, sino que era necesario procesar una profunda reestructura en los modelos de organización y la conducción de los sistemas educativos.

Desde la implementación del Programa Escuelas de Calidad (PEC, 2001) y la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB, 2008), se estableció la necesidad de consolidar procesos de autogestión escolar, encaminados a la conformación de proyectos educativos que respondan a las necesidades particulares de



cada centro escolar; de esta manera, en conjunto con las reformas pedagógicas de la escuela, como la adopción del enfoque de formación por competencias y la inducción a las TIC para reducir la brecha tecnológica, se buscó que las comunidades escolares contaran con las herramientas necesarias para responder a las exigencias que plantean la sociedad del conocimiento y la innovación educativa (González, 2011). Así mismo, a través del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, el gobierno Federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) suscribieron la “*Alianza por la Calidad de la Educación*” en mayo de 2008, que instauró el marco para una serie de esfuerzos con miras a una reforma educativa diseñada para mejorar la calidad de la educación básica, involucrando a los diferentes actores implicados en la transformación educativa para asumir compromisos en pro de una mayor calidad educativa a partir de los siguientes ejes prioritarios:

- Modernización de los centros escolares en tres aspectos: infraestructura y equipamiento, inclusión de TIC e integración de un modelo de gestión estratégica y participación social;
- profesionalización de los maestros y de las autoridades educativas mediante la implementación de políticas para regular el ingreso y promoción de docentes, directores, supervisores y autoridades educativas, mejorar la calidad y el desempeño de los maestros y las autoridades escolares mediante la profesionalización ofrecida por el Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio (SNFCSP), reformar los lineamientos del Programa de Carrera Magisterial para que únicamente se consideren tres factores para la asignación de incentivos y estímulos (aprovechamiento escolar, medido a través de instrumentos estandarizados, cursos de actualización certificados de manera independiente y desempeño profesional); mejoramiento de las condiciones socioeconómicas para aumentar el bienestar y desarrollo integral de los alumnos; formación integral a través de la implementación de una reforma curricular orientada al desarrollo de competencias y habilidades;
- finalmente, la evaluación continua, vista como estímulo para elevar la calidad educativa, favorece la transparencia y la rendición de cuentas, que permitan obtener información para generar políticas educativas que respondan a las necesidades del contexto.

En este sentido, dentro del PEC, la perspectiva de gestión, apunta a cinco puntos estratégicos para la consecución de la meta: educación equitativa y de buena calidad: como primer eje, la profesionalización de los docentes, ligado a una política de estímulos económicos diferenciados en función de los logros



alcanzados a través de la presentación de proyectos sujetos a evaluación externa, como en el caso del PEC y el Programa de Carrera Magisterial; integración de una cultura de evaluación que permita integrar planteamientos de rendición de cuentas, así como la creación de un sistema de indicadores estandarizados para el seguimiento de los resultados de las evaluaciones y su comparación con las expectativas establecidas; inserción de un modelo descentralizado de autonomía y liderazgo que promueva mayor responsabilidad y participación de los actores educativos; colegialidad y autonomía profesional de los docentes y directivos, a través de la promoción de trabajo cooperativo. En este sentido, la colegialidad se fomenta en el caso de la educación básica, como criterio de política, evaluación y financiamiento a través de dos instancias: los Consejos Técnicos (CT) y los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS), que se consolidan como espacios de intercambio en el marco del nuevo modelo de gestión, que implica la participación de los sujetos que integran la comunidad educativa, como docentes, alumnos, padres de familia, representantes de la organización sindical de los maestros, autoridades educativas, así como representantes de organizaciones sociales y de la sociedad en general, que toman en cuenta las decisiones que competen a la institución escolar. No obstante, la mayoría de las definiciones de colegialidad están basadas sobre condiciones que hablan de reglas impuestas, establecidas a nivel jerárquico desde la institución, es lo que se ha denominado colegialidad formal (Harris y Anthony, 2001).

En las escuelas de educación básica de nuestro país, los CT son las instancias encargadas de elaborar recomendaciones sobre planes y programas de estudio, métodos de enseñanza, evaluación de los programas tendientes a la superación del servicio educativo, capacitación del personal docente; adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos, así como otras cuestiones de carácter educativo. Las funciones del director, como presidente del consejo son presidir, orientar y guiar las reuniones del mismo; proporcionar el orden del día, especificando los asuntos que se analizarán en la sesión; propiciar la participación activa, consciente y comprometida de todos los miembros, tomando en cuenta su experiencia, preparación académica y profesional; procurar que los acuerdos sean congruentes con las características propias del centro escolar; dar entrada a las solicitudes de los miembros para convocar a sesiones extraordinarias y resolver las que sean procedentes; elaborar conjuntamente con los integrantes del consejo, el plan de trabajo y el informe de actividades; verificar que los integrantes del Consejo realicen su cometido con eficacia, así como dar seguimiento a las recomendaciones y acuerdos del grupo colegiado. De acuerdo con Álvarez (2002), para lograr cumplir estas tareas, es necesario que el director conozca y



aplique normas y dinámicas de grupo que guíen al cuerpo de colegiados, plantee técnicas que permitan al grupo organizarse; aliente la participación, la resolución de conflictos, acuerdos y tomas de decisiones de sus miembros. De acuerdo con Fierro (1994), el CT es un momento entre el cuerpo de colegiados que tiene carácter formal cuyo propósito establecido es facilitar el intercambio sobre asuntos relacionados con los problemas que el centro escolar presenta en torno a la enseñanza.

Por otra parte, los CEPS, presididos por el director, tienen atribuciones que se pueden ubicar en los ámbitos de la gestión administrativa, como conocer sobre el calendario escolar, proponer la creación de estímulos y reconocimiento social a alumnos, maestros, directivos y empleados, así como contribuir a reducir las condiciones adversas que afectan la educación y convocar a trabajos específicos de mejoramiento de la infraestructura escolar; en cuanto a la gestión pedagógica, tienen la facultad de establecer las metas educativas y vigilar el avance de las actividades escolares, con el objeto de coadyuvar con el maestro a su mejor realización, tomar nota de los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas, así como estimular, promover y apoyar actividades extraescolares que complementen y respalden la formación de los educandos; finalmente, en el ámbito de gestión del vínculo con la comunidad, se encargan de propiciar la colaboración de maestros y padres de familia y alentar el interés familiar y comunitario por el desempeño de los educandos (Santizo, 2009)

Dentro del contexto de la globalización, los mecanismos de competencia de mercado, la necesidad de mejorar para responder a las demandas de un mundo que cambia vertiginosamente, es necesario insertar mecanismos que permitan mayor competitividad institucional. Es bajo este marco de transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales que han impactado de manera directa en la conformación de las políticas educativas que rigen a nuestro país que se vuelve urgente la revisión de la nueva cultura académica de trabajo, es decir la implementación del trabajo colegiado como parte de las prácticas cotidianas de gestión escolar. Cabe destacar que un punto concreto de cambio sobre la misma, fue la redefinición de roles en donde la figura del director escolar cobró relevancia como líder¹ de la comunidad

¹ De acuerdo con Bolman y Deal (1994), el liderazgo es un ejercicio contextual (en función de la cultura organizacional) de carácter político que puede ser ejercido por todas las personas que son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinados proyectos, independientemente de la posición institucional que ocupen. Por lo tanto, no se puede equiparar liderazgo con gestión técnico-administrativa (dirección escolar), aunque tampoco son excluyentes. En este sentido, durante esta investigación se analizará la configuración del liderazgo directivo, entendido como la realización de las funciones humanas, políticas o culturales que ejerce el director escolar en pro de la comunidad escolar, logrando la articulación y la participación de todos los miembros de la comunidad.



escolar, asumiendo normativamente la figura de agente transformador de la escuela para la mejora de la pertinencia y la calidad escolar en México.

Los fundamentos del modelo de competencia institucional que rige las reformas mencionadas con anterioridad, buscan la promoción de modelos de organización capaces de articularse con procesos de participación social e institucional para legitimar los discursos educativos. En este sentido, es a través de la colegialidad como se propone en el nivel básico de educación, la asignación de recursos a partir de la presentación y evaluación de proyectos escolares (Bracho, 2001), lo cual implica, por supuesto, una rendición de cuentas.

En este sentido, el trabajo colegiado, la participación social y el liderazgo directivo reivindican su papel al definir la misión y la planeación institucional de las escuelas a través de los documentos de planeación escolar PETE/PAT.

Objetivos

Reflexionar, a partir de los planteamientos conceptuales de gestión escolar, sobre la incidencia del trabajo colegiado en la conformación del liderazgo directivo para identificar los fundamentos de las prácticas eficaces en las escuelas de educación básica.

Metodología

Las reflexiones planteadas en este documento, pertenecen a los avances de la investigación en curso intitulada “Configuración del liderazgo directivo en escuelas eficaces desde los grupos de trabajo colegiado”. Debido a que aún se encuentra en construcción teórica, aún no es posible integrar las voces de los actores (directivos escolares). La investigación se enfoca en estudiar el significado, sentido y estructura del trabajo colegiado en la configuración del liderazgo en los directores de escuelas eficaces, comprendidas en el marco del PEC, en la ciudad de México.

Para lograr este objetivo, es necesario un acercamiento a este sector de los actores escolares, por lo que el trabajo será realizado desde un enfoque fenomenológico, por considerarse el más pertinente, debido a que entiende que los actores que viven un fenómeno social son quienes le dan sentido. Desde este



EVALUACIÓN DEBATE 2014



paradigma, no es posible estudiar un fenómeno sin aceptar que está sustentado en el significado que le dan quienes lo viven, por lo tanto, “el enfoque fenomenológico tiene como foco entender el significado que tienen los eventos... para las personas que serán estudiadas”. (Maykut y Morehouse, 1994, 3).

En este sentido, se entiende que “la realidad” se constituye a partir del significado que atribuyen los actores al fenómeno; por lo tanto, el contexto del estudio cobra especial importancia en tanto que se considera un fenómeno social se produce en una situación y un medio específico con características únicas. Por otra parte, el investigador se reconoce como intérprete de las realidades construidas por los actores de estudio, puesto que todo lo que vive y experimenta durante la investigación está relacionado con sus intereses, valores y explicaciones del mundo.

La pregunta que guía esta investigación, es el interés en comprender

- ¿Cómo viven los directores escolares (de escuelas eficaces) la incorporación de la nueva cultura académica de trabajo colegiado?;
- ¿cuál es la relación que existe entre la gestión escolar y el trabajo colegiado?;
- ¿cómo se introducen las dimensiones de la planeación estratégica en los procesos de gestión de los directores?;
- ¿cuál es la función del directivo escolar en los grupos colegiados de trabajo?;
- ¿qué elementos de la organización toman en cuenta los directores escolares para que sus escuelas sean de calidad?

Conclusiones

Para lograr escuelas eficaces, que puedan incluirse dentro de la categoría educación de calidad, es necesario integrar varios componentes del sistema educativo, tales como autonomía en la gestión escolar, mejoramiento de los elementos del proceso educativo a través de la integración de los resultados de evaluaciones externas e internas, rendición de cuentas, desarrollo humano, eficiencia administrativa, participación social y por supuesto, un liderazgo compartido a partir de la inserción exitosa de grupos de trabajo colegiado. A partir de los elementos anteriores, es posible mejorar las instituciones escolares si se mejora el liderazgo directivo para promover espacios de participación para los grupos colegiados.



La implementación de la colegialidad como parte de las políticas educativas, respondió a un contexto caracterizado por reformas internacionales y la reestructuración de los centros escolares para buscar la eficacia y eficiencia, factores que inciden en la calidad educativa, en función de las políticas de rendición de cuentas que acompañan a las demandas económicas nacionales. Sin embargo, a pesar de que lo anterior se sabe, surge la pregunta respecto a cómo lograr mejores directivos para responder a las demandas de la sociedad del conocimiento, considerando que la relación que se establece entre los grupos de trabajo colegiado, los consejos y el desempeño del directivo, establece el funcionamiento del centro educativo facilitando o entorpeciendo el logro de la autonomía del mismo.

Referencias bibliográficas.

- Antúñez, S. (1994). Claves para la organización de centros escolares. Barcelona: Horsori.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En (Medina, El liderazgo en educación (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Bolívar, A. (2005). Una mirada al cambio educativo: el viaje a la mejora escolar. Recuperado el 28 de Agosto de 2013, de Revista de investigación educativa Episteme: <http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero5-05/>
- Fierro, C. (1998). Construir el trabajo colegiado. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela. León, México: Universidad Iberoamericana.
- Gairín, J. (1996). La Organización escolar: Contexto y texto de actuación. Madrid: La Muralla.
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos (págs. 73-135). España: U. de Deusto.
- Garzón, M. (2005). El aprendizaje organizacional. México: Oxford Press.
- Gather, M. (2004). Innovar en el seno de la Institución escolar. Barcelona: Graó.
- Ibarra, E. (1993). Organización del trabajo y dirección estratégica. Caracterización de la evolución de los paradigmas gerenciales. En I. Montañó Hirose, argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos. México: UAM-Iztapalapa.
- Kotter, J. (1990). El factor liderazgo. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Madrid: SEP.
- Murillo, Barrio y Pérez-Albo. (1999). La dirección escolar: análisis e investigación. Madrid: CIDE.



EVALUACIÓN DEBATE 2014



- Pozner, P. (1997). La gestión escolar es la base fundamental de la transformación de los sistemas educativos: reportaje. Argentina: Ministerio de Cultura y Educación.
- Schmelkes, S. (1994). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México: SEP.
- Soriano, R. M. (2010). Nueva cultura académica en las universidades públicas. México: UPN: Horizontes educativos.