

INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

TRANSFORMANDO EL QUEHACER DE NUESTRA ESCUELA: EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y LAS METAS, ELEMENTOS CLAVES PARA LA MEJORA DE LA ESCUELA EN VOZ DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Mtro. Manuel Ortega Muñoz (manuelor2110@hotmail.com)

Profesor de Educación Primaria adscrito a la Secretaría de Educación del Estado de Durango
y miembro del Grupo de Investigación “Gestión Escolar”

RESUMEN

El presente artículo es parte de una investigación más amplia que versa sobre el modelo de gestión escolar en su dimensión organizativa que ha construido una escuela primaria al estar incorporada al Programa Escuelas de Calidad. Con el diseño del Estudio de Caso, los sujetos de investigación fueron la comunidad escolar de esta escuela primaria (director, maestros de grupo, maestros de apoyo, intendentes, padres de familia y alumnos). El objetivo del presente trabajo fue abordar dos categorías que la revisión de literatura ubicó como componentes de la dimensión organizativa: el liderazgo directivo y las metas de la escuela. Desde este acercamiento, se intenta demostrar lo importante e indispensable de estos dos elementos para transformar el quehacer de la escuela hacia uno donde se posibilite el ofrecimiento de una educación de calidad.

Palabras claves: Mejora de la escuela, Modelo de gestión, Dimensión organizativa.

ABSTRACT

This article is part of a wider investigation relating to the management model school in its organizational dimension that has built an elementary school to be incorporated into the Quality Schools Program. With the design of the Case Study, the research subjects were the school community of this elementary school (principal, teachers group, teacher support, mayors, parents and pupils). The aim of this study was to address two categories of literature that the review ranked as components of the organizational dimension: the managerial leadership and goals of the school. Since this approach is an attempt to demonstrate how important and indispensable for these two elements to transform the chore of school to one where it is possible to offer quality education.

Keywords: Improving school, management model, organizational dimension.

LA MEJORA DE LA ESCUELA

El movimiento de mejora de la escuela, recoge como dos de sus elementos más apremiantes para cumplir con su objetivo, transformar los centros educativos en unos de calidad (Murillo, 2003),

IN E D

al liderazgo directivo y a las metas del centro escolar. Dice Bolívar (1997), que cuando se habla de innovar dentro de las instituciones educativas, estas dos características internas serán la base de la mejora.

No sólo los implicados en un primer plano dentro de la escuela (maestros, director, padres de familia y alumnos), son los que debieran estar comprometidos con transformar la escuela, con mejorarla, sino todo un sistema educativo debe de responder a esta inercia de cambio y mejora emanada desde “abajo”.

La mejora de la escuela, es “un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad última de alcanzar las metas educativas más eficazmente”. (Velzen et. al. 1985 pag. 48).

Es indudable que el liderazgo directivo y las metas dentro de todo centro educativo, serán dos de las armas más importantes para transformar dicho centro y, hacer de este, una escuela donde la calidad sea una representación de su trabajo cotidiano.

“... es posible cambiar la educación... mediante la transformación de los centros. Una transformación que se ocupe de la organización y el currículo pero, sobre todo, que se centre en la cultura de la propia escuela. Y es que un centro cambiará realmente si y solo si, cambia su cultura...” (Murillo, 2003 s/p)

MEJORANDO NUESTRA ESCUELA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y LAS METAS INSTITUCIONALES

El liderazgo directivo representa, tomando en consideración durante su ejercicio a las metas, uno de los más importantes ejes de cambio (Murillo et. al, 1999).

Del mismo modo, Sammonds et. al (1995, en Maureira 2006), nos dice que con respecto al liderazgo realizado por los directores, éste no sólo se rige por sus características particulares, sino principalmente por su capacidad de relacionarse con tres aspectos pilares de una escuela: sus metas, su visión y sus valores.

Asimismo, Benjamín (1991, en Murillo et. al. 1999 Pág. 84), nos dice que una de las características de los directores eficaces es que “toman iniciativas para identificar y articular metas y prioridades en sus escuelas, hacen funcionar sus centros en vez de dejarlos moverse por la fuerza de la costumbre”.

Pero dentro de esta gama de ideas acerca del liderazgo y los fines de la escuela, destaca el identificar al liderazgo transformacional (Bass, 1985) como el más idóneo (Murillo et. al, 1999) para llevar a todo centro educativo a su innovación y transformación.

“El termino liderazgo transformacional implica una cualidad personal, una habilidad para inspirar a los miembros de la organización para mirar más allá de sus propios intereses y centrarse en metas de toda la institución”. (Murillo et. al, 1999 p. 103)

EL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL QUEHACER DE LA ESCUELA: DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

El Libro Blanco del Programa Escuelas de Calidad (SEP, 2006), da a conocer que la implementación del nuevo modelo de gestión escolar estratégico permitirá transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas de educación básica.

Describiendo este nuevo modelo de gestión, el Plan para mejorar la Gestión de Nuestra Escuela (SEED, 2005 p. 9), nos dice que:

INED

“...se trata de un proceso de cambio de largo plazo; mismo que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares. Por otra parte... conlleva el desarrollo de nuevas prácticas, crear y consolidar formas de hacer distintas que permitan mejorar la eficacia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa de la escuela; esto es, renovadas prácticas que posibiliten la mejora de la calidad de la educación básica”.

El nuevo modelo de gestión escolar, con su consecuencia, transformar la cultura y el funcionamiento de las escuelas, tiene un motor fundamental: la dimensión organizativa, la cual “es quizás la más importante, ya que se refiere al funcionamiento y a las relaciones que se establecen dentro de una organización, en este caso, la escuela, y por consiguiente, si se llegara a dar un pobre o mal desarrollo de esta dimensión, el transformar la gestión de una escuela quedaría en sólo palabras” (Ortega, 2007).

Esta dimensión organizativa, motor para la transformación y mejora, es definida por Ortega et. al. (2007 p. 3), “como un punto de encuentro entre una visión determinista de las estructuras por sobre la acción de una colectividad de personas que trabajan en interdependencia y el libre albedrío de este mismo conglomerado, quienes de manera anárquica, buscan cumplir con las tareas propias de dicho conjunto”.

Remarcando la importancia de esta dimensión y el papel que juega dentro de el modelo de gestión escolar, Pastrana (1997) y Elizondo et. al. (2001), sitúan a la dimensión organizacional como eje de cambio en la escuela.

Igualmente, Frigerio et. al. (1992 p. 3), se refieren a la dimensión organizacional diciendo que:

“Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento”.

Como conclusión, estos autores mencionan que: “los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, no tenderán al mejoramiento y transformación”. (Frigerio et. al., 1992 p. 4)

LOS FACTORES CLAVES DENTRO DE LA DIMENSIÓN ORGANIZATIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL QUEHACER DE NUESTRA ESCUELA: EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y LAS METAS.

Elizondo (2001 en SEED, 2005 p. 9), define el liderazgo como “la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo”. El liderazgo que ejerza el director del centro educativo será el principal medio para llevar a la comunidad escolar y al centro escolar en sí, a una verdadera transformación en el trabajo que ahí se lleva a cabo con el fin de cumplir de la mayor y mejor manera con las metas y los objetivos educativos.

Mientras que las metas, identificadas como los escalones que hay que subir para avanzar, son definidas en el Plan para Mejorar la Gestión de Nuestra Escuela (SEED, 2005 p. 109) como:

“...los pasos necesarios para ir avanzando en torno a lo que nos hemos propuesto y deben de ser verificables en el corto plazo. Las metas deben pensarse en términos de tiempo y de productos o de resultados específicos, siempre cuidando que contribuyan de manera

INED

decisiva para ir construyendo los logros, de tal forma que deben alinearse desde la visión, pasando por la misión de nuestra escuela y por los objetivos propuestos...”

Con base en las ideas antes expuestas, podemos decir que el liderazgo directivo y las metas de la escuela, son dos categorías claves dentro del modelo de gestión escolar propuesto para la transformación del quehacer de la escuela.

EL CAMINO DE LA INVESTIGACIÓN: SUS PREGUNTAS Y OBJETIVOS.

El camino de la presente investigación estuvo guiado por las siguientes cuestiones:

- ◆ ¿Cómo se caracterizan las metas de la comunidad escolar de la escuela primaria “Edmundo y Raúl Salinas” sección 2 de la ciudad de Durango?
- ◆ ¿Cuál es el liderazgo que ejerce el director para la transformación de la comunidad escolar de la escuela primaria “Edmundo y Raúl Salinas” sección 2 de la ciudad de Durango?

En estricta relación a estas interrogantes se plantearon los siguientes objetivos:

- Caracterizar las metas de la comunidad escolar de la escuela primaria “Edmundo y Raúl Salinas” sección 2 de la ciudad de Durango
- Determinar el liderazgo que ejerce el director de la escuela primaria “Edmundo y Raúl Salinas” sección 2 de la ciudad de Durango

EL PORQUÉ Y LA IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Es innegable la importancia que se le concede al papel que juega el directivo dentro de toda institución educativa, pero hacer hincapié en lo fundamental que resulta el tipo de liderazgo que ejerza y cómo lo ejerza, así como el lugar que ocupen las metas de la escuela (compromisos para la mejora) dentro de este ejercicio, resulta trascendental para poder llegar y decir que nuestra escuela está en el camino de una verdadera transformación de su quehacer.

El transformar el quehacer de nuestra escuela, mediante un eficaz ejercicio del liderazgo directivo y logro de las metas institucionales, nos pondrá en la posibilidad de ofrecer una indispensable educación de calidad. Así mismo, representar el papel del liderazgo directivo y las metas de la escuela, orientará nuevas ideas hacia el eficaz funcionamiento y transformación de las escuelas públicas de educación básica.

LA METODOLOGÍA UTILIZADA

El enfoque cualitativo con su variante del Estudio de Caso instrumental (Stake, 1999), respondió a la estrategia metodológica utilizada en la presente. Dicho autor, expresa que esta variante nos sirve para profundizar en las particularidades o singularidades de un caso y comprenderlas, al mismo tiempo en el que se afina una teoría: la dimensión organizativa de la gestión escolar.

Siguiendo las ideas de Guba y Lincoln (1981), sobre el estudio de caso, nos dicen que de lo que se trata, es de realizar ciertas acciones de las que se desprenden ciertas historias. Para esto, dentro de esta investigación, se realizaron entrevistas a los integrantes de la comunidad escolar (maestros de grupo, maestros de apoyo, directivos, intendentes, alumnos y padres de familia), cuyos datos fueron triangulados con las anotaciones del diario del investigador y los datos obtenidos de la observación no participante.

El análisis de los datos fue realizado bajo una adaptación del patrón de Bertely (2000), dichos datos se redujeron tratando de encontrar subcategorías que respondieran a las categorías predefinidas por la teoría (los estándares de desempeño de la dimensión organizativa de la gestión

INED

escolar dentro del Programa Escuelas de Calidad) tratando de ampliar el concepto de cada subcategoría, lo cual se observa en la tabla 1.

LOS RESULTADOS

El liderazgo directivo, identificado como el precursor de la transformación de la comunidad escolar y de la escuela en sí, es definido por Dávalos (2006), de la forma siguiente: los valores, actitudes, comportamiento y metas del director de la escuela son elementos importantes en la aportación que realiza éste para cumplir con las metas educativas y, por ende, tener una escuela de éxito.

Este ejercicio del liderazgo directivo en voz de una maestra de grupo y un intendente de la escuela primaria “Edmundo y Raúl Salinas” sección 2, se escucha así:

“Yo creo que es líder, pues es la cabeza y nosotros reflejamos el trabajo que el realiza y si hay un buen liderazgo creo que si se logra, lo ejerce en el plano personal, en la manera de que trate de involucrarse como persona y con su función como director...Él, este, escucha, pide opiniones, hace su propia valoración y cuando hay alguna propuesta que él quisiera llevar a cabo y, de alguna manera él piensa que pudiera sentir el rechazo de alguno de nosotros, busca la manera apropiada para hacer el planteamiento y nosotros lo apoyamos en lo que se quiera hacer, no solamente nosotros sino también los padres y los alumnos en la forma de salir adelante” (Ef3Mg1)

“El director es muy responsable, es una persona muy empeñosa, le gustan las cosas claras, el trata de decimos como hacer las cosas mejor, siempre se ha fijado una meta para la escuela y hasta horita se ha logrado lo que él se propone” (Ef14Int)

Recuperando el concentrado de registros (tabla 1), acerca del liderazgo directivo ejercido en esta escuela primaria se identifican claramente tres subcategorías: el liderazgo académico, el liderazgo organizativo-administrativo y el liderazgo social.

Acerca de las metas de la escuela, prioridad en el ejercicio de un liderazgo directivo eficaz que logre la transformación de la comunidad escolar y la escuela, son definidas por el Plan para mejorar la Gestión de Nuestra Escuela (SEED, 2005 p. 109), de la siguiente forma: “las metas como compromisos de acción, se constituyen en declaraciones que obligan a quienes las formulan orientarse a la realización de acciones conjuntas con otro u otros actores, con el fin de alcanzar un propósito u objetivo común”.

El trabajo con las metas de la escuela en palabras de una maestra de grupo de la escuela primaria “Edmundo y Raúl Salinas” sección 2 se expone así:

“Las metas se establecen a lo que se quiere lograr, entonces se cumplen, no se ponen metas muy ambiciosas porque tendríamos que considerar factores que no están en nuestras manos resolver, entonces las metas que se plantean pues son en base a lo que podemos lograr no a lo que no, por eso. A veces en el camino se atraviesan por ahí situaciones que no están contempladas y eso alarga el logro de las metas, en el tiempo del logro, pero por lo general sí”. (Ef3 Mg1)

Mientras que el cumplimiento de dichas metas, dentro del trabajo desarrollado por la escuela primaria “Edmundo y Raúl Salinas” sección 2, en opinión del director se menciona enseguida:

“Bueno yo diría que a lo mejor al 100% no, es complicado cumplir metas al 100%, pero considero que de acuerdo a los informes que, y de acuerdo a las actividades que vamos evaluando, yo siento que en un 80% las metas se están cumpliendo, algunas metas ahorita son subjetivas y no se reflejan tanto a lo mejor a corto plazo pero a largo plazo tienen que verse reflejadas de alguna manera”. (Ef1 Dir)

Volviendo al concentrado de registros (ver tabla 1), pero ahora en su categoría referida a las metas, se observa que estas están constituidas por cuatro subcategorías: el cumplimiento parcial, el tiempo, la simulación y el cumplimiento total.

INED

Después de haber realizado este acercamiento al liderazgo directivo y las metas institucionales como elementos claves de la dimensión organizativa del modelo de gestión que está construyendo la escuela primaria “Edmundo y Raúl Salinas” Sección 2 de la ciudad de Durango, podemos definir que el liderazgo directivo es ejercido de buena forma y con diversas visiones, mientras que las metas de la escuela están siendo salpicadas de aspectos poco productivos (simulación y falta de tiempo) para el cumplimiento total de las mismas.

Sin lugar a dudas, después de realizado este análisis, se puede concluir que a pesar de un modo de hacer las cosas arraigado por años poco eficaz, la cultura y el quehacer de esta escuela para transformar la misma, se está moviendo hacia prácticas más eficientes y eficaces, en las cuales el compromiso de cada integrante de la comunidad escolar se está viendo reflejado en sus ideas, pensamientos y formas de actuar.

Tabla 1. Categorías, subcategorías, frecuencia de aparición y ampliación conceptual.

Categorías	Subcategorías	Frecuencia de aparición en los textos	Ampliación conceptual
LIDERAZGO DIRECTIVO	Académico	12	El director de la escuela se integra a procesos o tareas académicas en apoyo a sus maestros.
	Organizativo-administrativo	77	El director organiza reuniones, actividades extraescolares, etc., además de mantener una eficaz trabajo en el aspecto administrativo (documentos y papelería) de la escuela.
	Social	6	Mantiene comunicación constante con padres de familia y demás instituciones que forman parte del contexto y alrededores de la escuela.
METAS	Cumplimiento parcial	2	No se cumplen al 100% las actividades fijadas a cierto plazo para cumplir con la meta fijada.
	Tiempo	15	El factor tiempo es un obstáculo para el cumplimiento de las actividades propuestas y, por ende, de las metas.
	Simulación	2	Existen rasgos de simulación en el cumplimiento de algunas actividades para llegar a una meta
	Cumplimiento total	8	Se cumplen al 100% las actividades fijadas para el cumplimiento de una meta.

REFERENCIAS

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press. En Murillo, F.J., Barrio, R. y Pérez-Albo, M.J. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid: CIDE.
- Benjamín, R. (1991). *Making Schools Work*. New York, The Continuum Publishing Company. En Murillo, F.J., Barrio, R. y Pérez-Albo, M.J. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid: CIDE.
- Bertely, M. (2000). *Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar*. México: Paidós.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Dávalos, L. A. (2006). *Los directores eficientes*. Disponible en <http://kino.iteso.mx/~luisg/GESTION%20LOS%20DIRECTORES%20EFICIENTES.doc> consultado el 16 de mayo de 2008.
- Elizondo, A. (coord.) (2001). *La nueva escuela I. dirección, liderazgo y gestión escolar*. Maestros y enseñanza. Paidós. México, D.F.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerrondo, I. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires. en Documento de trabajo. UPN. 2003. Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica.
- Guba y Lincoln (1981). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, C. A. Sage Publications, Inc.
- Murillo, F. J. (2003). *El movimiento teórico-práctico de Mejora de la Escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes*. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 1, No. 2. Madrid, España.
- Murillo, F.J., Barrio, R. y Pérez-Albo, M.J. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid: CIDE.
- Ortega Muñoz, M. (2007). *La gestión escolar dentro del Programa Escuelas de Calidad: dimensión organizativa*. Tesis de Maestría. Universidad Pedagógica de Durango.
- Ortega Muñoz, M., Navarro Rodríguez M. y Chavoya Peña, M. L. (2007). *La escuela que queremos ser: una visión de futuro y la planeación escolar, desde la perspectiva de los profesores de una escuela primaria inscrita en el Programa Escuelas de Calidad*. IX Congreso Nacional de Investigación educativa. Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A. C. Mérida, Yucatán.
- Pastrana, E. (1997). *Organización, Dirección y Gestión en la Escuela Primaria. Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México. DIE
- Sammons P., Hillman, J. y Mortimer, P. (1995). *Key Characteristics of Effective School: A review of School Effectiveness Research*. London: OFSED and Institute of Education. En Maureira, O. (2006). *Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental*. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 4, número monográfico. Madrid, España.
- Secretaría de Educación del Estado de Durango. (2005). Coordinación General Estatal del Programa Escuelas de Calidad. Materiales de apoyo para intervenir en la gestión escolar. *Un plan para mejorar la gestión de nuestra escuela*.
- Secretaría de Educación Pública. (2006). *Libro Blanco del Programa Escuelas de Calidad*.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. 2ª ed. Madrid. Ed. Morata.

Velzen, W. van, Miles, M.B., Ekholm, M., Hameyer, U. y Robin, D. (1985). *Making School Improvement work*. Leuven: ACCO. En Murillo Torrecilla, F. J. (2003). *El movimiento teórico-práctico de Mejora de la Escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 1, No. 2.



Ilustración 8 AXL rose