

ESCUELA PRIMARIA LA ESPERANZA: UNA EXPERIENCIA DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

SUSANA MARTÍNEZ MARTÍNEZ / GUADALUPE GASTÉLUM GUTIÉRREZ
Benemérita Escuela Normal Estatal Profesor Jesús Prado Luna

GEMA LÓPEZ GOROSAVE
Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN: La Gestión Escolar ocupa un espacio relevante en las políticas educativas y en la investigación que se realiza en México y en otros países. Una Gestión llevará o no al éxito de la institución, dependiendo de la forma en que incida en el clima organizacional, el tipo de liderazgo que promueva, la manera en que se aprovechen los recursos, etc. Se cree que una buena gestión debe contribuir a la conformación de una Organización Inteligente en la que todos aprendan constantemente y en don-

de el director sigue jugando un rol fundamental. El estudio que se presenta analiza la Gestión y Liderazgo de una directora de escuela primaria pública, con la finalidad de saber si favorece el desarrollo de una Organización Inteligente en la escuela. A través de un enfoque cualitativo se encontró que la directora cumple con los principales rasgos que favorecen este tipo de organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Gestión Escolar, Organización Inteligente, Liderazgo, Aprendizaje.

Introducción

La Gestión Escolar es una disciplina de desarrollo reciente. Con el surgimiento sobre eficacia escolar a finales de la década de los 70's y del movimiento de mejora escolar, en los 80's, diversos estudios han identificado al director de escuela como pieza clave en la eficacia y mejora escolar, pero es hasta la última década que se ha profundizado en ello e incorporado el término organizaciones inteligentes.

En la investigación sobre la Gestión Escolar pueden identificarse las siguientes líneas: a) Perspectiva de la Gestión Escolar; b) Competencias profesionales de los directivos escolares, culminando con la propuesta de un perfil profesional; c) Liderazgo en las organizaciones sociales; d) Perspectiva de la igualdad de género, profundizando en los obstáculos enfrentados por las mujeres ante los desafíos propios del liderazgo; e) Respuestas orga-

nizativas ante el riesgo de la exclusión; f) Importancia de la colaboración en el centro escolar; g) Práctica de innovación educativa y; h) Estudios sobre formación en Organización y Gestión.

Dentro de esas líneas de investigación podemos encontrar estudios sobre la capacidad de las escuelas para superar las desigualdades de origen de los alumnos y la relación escuela-contexto (Alvariño, 2001), Características de la Gestión Escolar (Elizondo y cols., 2001), Liderazgo (Caldwell, 2006; Institute for Educational Leadership, 2000), Competencias de los directores como líderes escolares planteadas (Interstate School Leaders Lincense Consortium, 1996; Departament for Education and Skills, 2004), entre otros.

Oplatka (2004) analizó 27 investigaciones de más de una docena de países -principalmente asiáticos y africanos-, concluyendo que los directores experimentan una autonomía limitada y las autoridades superiores esperan de ellos obediencia. Por su parte Pozner (2000) del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO propuso una serie de competencias para la Gestión educativa, dirigidos a la preparación de los directivos escolares.

En México, los estudios empíricos sobre dirección escolar son escasos. Emergen a partir del Programa de Modernización Educativa (1993); García Garduño (2007) menciona que cobró mayor impulso a partir de la implantación del Proyecto Escolar en 1998. Los estudios más importantes sobre dirección escolar en México son de Loera y col. (2001; 2006). Son estudios longitudinales de escuelas de educación básicas inscritas al Programa de Escuelas de Calidad. Los autores han identificado los estilos de dirección, señalan por ejemplo, que el estilo de dirección de los directores de escuelas con rendimiento escolar incrementable, está basado en el liderazgo académico y la generación de un clima de confianza.

Slater, García-Garduño y López-Gorosave (2005; 2007), han realizado diversos estudios sobre la dirección escolar en México. Sus estudios se enfocan en los nuevos directores y las problemáticas que enfrentan en el periodo de transición. Encontraron que éstos aprenden a resolverlos en la práctica y que la mayor parte tienden a conservar el *status quo*.

Los estudios coinciden en que para elevar la calidad de la educación es necesario superar algunos problemas estructurales para que las escuelas tengan un marco de Gestión que

participativo. Es necesario articular las estructuras y procesos mediante los cuales se realizan las funciones de Gestión dentro y fuera de las instituciones. Para ser eficaces, los directores deben conectarse con la gente, ya sea colectiva o individualmente. “Entre mejor sea la relación y la conexión entre los individuos, más probabilidades hay de que el seguidor quiera ayudar al líder” (Maxwell, 2007, p. 136). La clave está en que el director se relacione con las personas como individuos.

Por lo anterior, es necesario el estudio de casos que iluminen las formas en que el director establece las relaciones desde la escuela. El presente trabajo se propone analizar la Gestión Escolar de la directora de la Escuela Primaria La Esperanza y documentar si ésta permite desarrollar una Organización Inteligente que responda a las necesidades educativas actuales.

Metodología

Se realizó un estudio empírico de corte descriptivo-interpretativo que permitiera entender con mayor profundidad la gestión de la directora en la escuela. Se procedió en forma inductiva, es decir, se desarrolló la comprensión del fenómeno partiendo de los datos los cuales fueron interpretados en fases sucesivas.

Los participantes fueron la directora y seis profesores de grupo y la Asesora técnico-pedagógica de una escuela primaria pública de la ciudad de Ensenada, B.C.. La escuela fue seleccionada por desarrollar un proyecto escolar considerado exitoso por instancias externas. Para recabar los datos se realizaron entrevistas, observación y encuestas. Los instrumentos de investigación fueron el diario de campo, el guión de entrevista, el cuestionario, un anecdotario, videograbación y audiograbación. Los datos se recabaron de agosto de 2010 a marzo 2011.

Discusión

En una Organización Inteligente la educación está basada en el derecho, es democrática, racional y cimentada en los valores éticos de la convivencia humana. Todos aprenden. La comunidad es un grupo de personas con vínculos y responsabilidades sociales hacia cada uno de los otros y el grupo como un todo. Entendida como una comunidad de aprendizaje, existen mecanismos para que el colectivo participe de forma activa para lograr los

propósitos de la educación básica e implica la construcción social de competencias y el conocimiento compartido.

La Organización Inteligente ha sido definida por varios autores. Por ejemplo: Senge (1990), la define como aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad, de crear los resultados deseados, donde las personas aprenden en conjunto y continuamente; Chun Wei Choo (1998) la señala como una organización capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones; Garrat (2008), indica que este tipo de organizaciones crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a los miembros aprender de forma consciente de su trabajo, y Garvin (2010) postula que en este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento, modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento.

Las organizaciones socialmente inteligentes son capaces de plantear principios y estrategias básicas, de implementar la Gestión que facilite la satisfacción de las necesidades sociales de los integrantes, tanto de la institución, como de la comunidad inmediata, ya que no sólo son sensibles a las problemáticas del contexto, sino que llevan a cabo acciones para suprimirlas. En pocas palabras, las Organizaciones Inteligentes "... son organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente aprende continuamente a aprender en conjunto" (Senge, 1990, p.11).

En las escuelas que funcionan como Organizaciones Inteligentes, el director debe enfocar sus energías para enfrentar rezagos, necesidades y demandas y debe estimular la innovación, fomentar el asociacionismo e incentivar la solidaridad. No obstante, la responsabilidad de transformar la escuela recae en todos los integrantes de la comunidad escolar. Las características que poseen los directores de este tipo de organizaciones son las siguientes:

1. Pensamiento sistémico: conjunto de conocimientos y herramientas que suponen una visión del mundo, un cambio de enfoque. Desde este pensamiento se abandona la idea de que hay una persona responsable, todos comparten responsabilidad ante los problemas.

2. Dominio personal: esta disciplina es el espíritu de la organización, ya que no se tendrá aprendizaje si sus miembros no lo desean; la fuerza es la gente. El aprendizaje significa expandir la aptitud para producir resultados deseados.
3. Modelos mentales: son las ideas, imágenes, que influyen en la manera de comprender el mundo. Es el paradigma con el cual se rige un ser humano. La escuela debe ver hacia adentro, aprendiendo a hacer análisis de cada uno de los modelos de sus integrantes y ponerlos en común para someterlos a reflexión; además en el equipo se puede entablar conversaciones abiertas, donde se manifiesten pensamientos.
4. Construcción de una visión compartida: tener una visión compartida implica tener una imagen del futuro que se intenta crear. Cuando se tiene visión formulada por todos, los integrantes no sobresalen ni aprenden porque se les exija, sino porque realmente lo desean. Las personas que sienten entusiasmo por la visión de la escuela, construyen fácilmente una Organización Inteligente.
5. Aprendizaje en equipo: un trabajo en equipo se dará cuando los integrantes se ven realmente como colegas, siendo participativos, de tal manera que se establece un ambiente positivo; las personas sienten que construyen algo (Senge, 1990).

Estas características se desarrollan simultáneamente; el pensamiento sistémico integra las demás, fusionando la teoría y la práctica. La visión compartida alienta un compromiso a largo plazo, los modelos mentales dan apertura para conocer las limitaciones, el aprendizaje en equipo desarrolla aptitudes, el dominio personal alienta la motivación para aprender.

El seguimiento de caso se desarrolló en La Escuela Primaria La Esperanza, de organización completa, ubicada al sureste de la ciudad de Ensenada, Baja California, México. Inserta en una zona de nivel socioeconómico bajo. Atiende 63 alumnos de 1ero. a 6to. En ella laboran seis docentes, dos hombres y cuatro mujeres, una ATP y una intendente. La directora ostenta título de maestría y tiene 29 años de servicio; además de ser directora, es docente en la UPN. Accedió a la dirección por concurso, hace cuatro años. Antes de ello fue profesora frente a grupo, Asesora Técnica Pedagógica, y Coordinadora Académica del Programa Nacional de Actualización Permanente de Maestros de Educación Básica en Servicio. Concibe la dirección como un trabajo autogestivo, en el que no hay preparación previa. En su gestión otorga prioridad a lo pedagógico y la participación conjunta con su personal.

De acuerdo a los profesores, la directora ofrece apoyo e impulso a todos los proyectos y toma parte activa en ellos; busca la forma de mejorar la infraestructura y las cuestiones académicas. La perciben como *“Una persona abierta, preparada académicamente, dinámica.”*; con *“... inteligencia,... capacidad de convocatoria y... estrategias...”*; además de *“capacidad para identificar las necesidades de la escuela.”* y de *“iniciativa”*. Comentaron que *“invita al trabajo a los demás, hace que participen, reconoce el esfuerzo”,* y que *“reta a otros a sacar lo mejor de ellos...”* (Encuesta, 19/03/11)

Por su parte la directora percibe sus habilidades de liderazgo: observación, apertura al diálogo, discusión, acuerdos, reconoce la diversidad de su personal, delega responsabilidades y establece redes con otras instituciones. Lo anterior no implica que no experimente problemas. En la Tabla 1 se presentan los principales y las implicaciones para su gestión.

Tabla 1: Problemas de la escuela e implicaciones para la gestión directiva

PROBLEMA	IMPLICACIONES PARA LA GESTION DIRECTIVA
Participación de padres	Los padres son una parte esencial y la escuela coparticipa con estas figuras en la formación de los niños... Desde la gestión directiva se requiere una comunicación estrecha para construir un proceso formativo del alumnado...
Actualización y formación de los profesores	La función directiva requiere observar estos procesos que ocurren desde los diseños de la propia autoridad educativa, aprovechar las dudas de los docentes a cargo, para fortalecer dicho proceso a partir de situaciones reales que impone la práctica docente.
Carga administrativa	Consumo gran parte del tiempo...propiciando se deje de lado la atención para mejorar la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes, revisar cómo disminuir el rezago y las dificultades que los alumnos presentan.
Mantenimiento de los espacios escolares	Es importante no perder de vista que los alumnos y docentes requieren mínimamente tener condiciones apropiadas para desarrollar el trabajo escolar, resulta agobiante la realización de trámites para las distintas dependencias civiles y gubernamentales para que provean de apoyos a la escuela...

Para enfrentar los desafíos, la directora reconoce que cuenta con un equipo eficaz porque los profesores comparten las estrategias didácticas, trascienden el aula, no pierden de vista el proyecto, y priorizan la participación de la comunidad escolar en los procesos de organización y Gestión. Considera haber desarrollado una relación sólida entre ella y los docentes, basada en el respeto, el aprecio personal y por el estudio, la empatía, la participación, la colaboración, la justicia, la tolerancia y la comunicación. Percibe el proyecto escolar como la herramienta organizadora de las acciones de la escuela.

Su liderazgo estimula la labor de los demás. Su cualidad es que logra establecer las condiciones para que las docentes se automotiven. Como buen líder, la directora comprende

que la misión les provee un propósito y la visión una imagen y la estrategia de un plan. La comunicación efectiva establecida en la escuela genera una visión y estrategias vividas y compartidas por todos. En este proceso, el ejemplo de la directora es clave, "No hay nada más convincente que vivir lo que se cree." (Maxwell, 2007, p. 188)

Bennis (citado por Maxwell, 2007) señala que el líder encuentra grandeza en el grupo y a su vez ayuda a los demás a encontrarla en sí mismos, situación observada en el caso, ya que busca lo mejor de su equipo; se concentra en los rasgos fuertes; da recursos y responsabilidades basados en resultados; invierte tiempo en la comunidad docente y capacita a las personas para que influyan en otras. Lo anterior refleja que la directora despliega un pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales y aprendizaje en equipo. Por otra parte, las acciones de la directora, señaladas en la Tabla 2, coinciden con las cinco acciones relevantes de un líder identificadas por Yukl (citado por Castro y cols., 2007).

Tabla 2. Acciones relevantes del líder

ACCIONES	EJEMPLOS
Desarrollar objetivos colectivos	"Definir de manera conjunta algunas de las actividades necesarias para la creación de un hábitat escolar, así como sus implicaciones didácticas." (Observación, 26/11/10)
Crear un sentido de importancia por la tarea	"...todo el trabajo que ustedes hacen en la escuela, se ve reflejado poco a poco en la comunidad, por eso tenemos respeto de ellos, de los padres de familia, de la comunidad." (Observación, 26/11/10)
Generar entusiasmo	"La directora dice que tendría que haber guardias y hacer que los niños se sientan responsable del espacio." (Entrevista a la directora, 24/11/10)
Promover flexibilidad de pensamiento	"La directora sugiere hacer una línea del tiempo retomando el tema de la reunión" (Observación, 12/11/10)
Tomar decisiones	"...es relevante hacer evaluaciones, esa es mi función, revisar y monitorear las actividades que vamos a llevar a cabo... les pido que sean tolerantes, participativos, propositivos... todo lo que hagamos se presentará en un foro para dar a conocer lo que se hizo y para qué". (Observación, 26/11/10)
Crear identidad organizacional	"Al margen de las políticas públicas, estamos haciendo un cambio." (Observación, 26/11/10)

Las observaciones permitieron constatar que la directora es una persona sinérgica y productiva que aporta creatividad a la institución, muestra interés en los sentimientos de los docentes, genera espacios para trabajar en grupo, entiende cómo responden ante las iniciativas, despierta entusiasmo, desarrolla ideas novedosa e interviene eficazmente cuando algo no funciona correctamente. De manera que los profesores junto con ella se caracterizan por el entusiasmo sentido por la visión de la escuela; ello favorece la cons-

trucción de una Organización Inteligente que trabaja en conjunto para alcanzar lo que se propone.

En el análisis del liderazgo directivo, sobresalen las habilidades de la directora en el manejo de las emociones de los miembros de la comunidad: *“Los observo, platico, me intereso por sus historias, al igual que la de los alumnos.” (Entrevista, 19/03/11). “¡Claro! ..., somos sujetos enteros, no podemos separar nuestra vida académica de nuestra historia personal” (Entrevista, 19/03/11).* Estos y otros datos indican que la directora despliega habilidades similares a las planteadas por Yukl: identifica emociones, las usa y facilita los pensamientos, las entiende y las maneja (citado por Castro y cols., 2007).

En resumen, se puede aseverar que la directora posee los rasgos de un líder capaz de construir una Organización Inteligente y los docentes reconocen su liderazgo, conviven en armonía y con respeto, comparten la visión, se encuentran automotivados, implicados, comprometidos en el establecimiento de objetivos de rendimiento, en el mejoramiento de los métodos de trabajo y en la evaluación, pero sobre todo, se encuentran en constante búsqueda de oportunidades internas y externas así como en un proceso permanente de aprendizaje colectivo.

Conclusiones

El caso analizado permite identificar algunos rasgos del liderazgo directivo propicio para convertir a una escuela primaria pública en una Organización Inteligente. Los hallazgos suponen que a pesar de los problemas estructurales del sistema educativo identificados en la literatura y de las dificultades propias de un contexto social desfavorecido, existen otras fuerzas intervinientes que permiten transformar la escuela en una comunidad que aprende y puede mejorar su eficacia y transformar su entorno. Es recomendable ampliar el tiempo de observación y recabar datos de otros actores para profundizar en los alcances y limitaciones de la experiencia analizada y comprender el resto de los factores intervinientes en la escuela.

Referencias

- Alvariño, C. (2001). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura.
- Caldwell, J.B. (2006). Exhilarating leadership. Disponible en:
<http://www.leadership.fau.edu/icsei2006/Papers/Caldwell.pdf>

- Castro, S. A., Lupano, P.M.L., Benatuil, D., Nader, M., (2007). Teoría y evaluación Del liderazgo. España, Paidós.
- Elizondo, H. A. y cols. (2001). La nueva escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar. Paidós, México.
- García Garduño, J.M. (2007). Motivación y actitudes hacia la carrera de profesor de educación primaria en estudiantes normalistas de primer ingreso. Revista Mexicana de investigación educativa, No. 35. Vol. XXII, octubre-Diciembre, 2007
- Loera, V.A. (2001). La planificación estratégica en la gerencia social. INDES
- López-Gorosave, G., García-Garduño, J. y Slater, C. (2007) ¿Cómo resuelven los problemas los directores eficaces? Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5 (5e), 139-143. Recuperado el 3 de agosto de 2008, de <http://www.rinace.net/arts/vol5num5e/art19.htm>
- Maxwell, J.C. (2007). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. E.U.A., Grupo Nelson
- Oplatka, I. (2004). The principalship in developing countries: Context, characteristics and reality.
- Pozner, P. (2003). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Argentina, Aique principal in México. Journal of Educational Administration, 46 (4), 702-714.
- Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires, Granica
- Slater, C., García-Garduño, J. y López-Gorosave, G. (2008). Challenges of a successful first-year