



LAS EXIGENCIAS DE LIDERAZGO EN EL MARCO DE LAS REFORMAS EDUCATIVAS ENCAMINADAS HACIA LA CALIDAD EDUCATIVA. UN ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS DE LOS DIRECTIVOS

HÉCTOR ROMERO GONZÁLEZ

SEIEM

liberacion_88@yahoo.com.mx

RENÉ MARTÍNEZ POZADA

SEIEM

liberacion_88@yahoo.com.mx

MARÍA TERESA GARCÍA ORTIZ

NORMAL NO. 3 DE NEZAHUALCÓYOTL

mayte2003nov@yahoo.com.mx

RESUMEN

En las últimas décadas, la urgencia en torno a la calidad educativa ha conducido tanto a investigadores, como agentes de la política educativa, a mirar la escuela como unidad básica de cambio, contexto en el cual la acción de cada uno de los sujetos que conforman la comunidad escolar resulta trascendental. En este marco, la función directiva, conlleva la articulación de diferentes sectores de la escuela y coloca al director en el gran tomador de decisiones (Sandoval, 2002, p. 188), para lo cual el liderazgo es un componente esencial. En este marco, la ponencia que se presenta recupera las voces de directivos respecto a las implicaciones del liderazgo en la función directiva. Esta se deriva de una investigación de corte interpretativo que lleva por nombre: El liderazgo académico del director, como componente para el logro de un clima organizativo en el marco de la escuela secundaria. La idea es que de una comprensión más amplia de las prácticas directivas, a partir de un proceso de reflexión sistemático y documentado, de su acción, podamos acceder a la comprensión de necesidades locales y con ello la toma de decisiones más adecuadas para el desarrollo de la escuela. Ya que la investigación nos permite ver a la escuela desde otro lugar.

Palabras clave: liderazgo, función directiva, calidad educativa, perspectivas





INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la urgencia en torno a la calidad educativa ha conducido tanto a investigadores como agentes de la política educativa, a mirar la escuela como unidad básica de cambio, contexto en el cual la acción de cada uno de los sujetos que conforman la comunidad escolar resulta trascendental. En este marco, la función directiva, conlleva la articulación de diferentes sectores de la escuela y coloca al director en el gran tomador de decisiones (Sandoval, 2002, p. 188), para lo cual el liderazgo es un componente esencial. En este marco, la ponencia que se presenta recupera las voces de directivos respecto a las implicaciones del liderazgo en la función directiva. Esta se deriva del proyecto de investigación denominado: El liderazgo académico del director, como componente para el logro de un clima organizativo en el marco de la escuela secundaria.

Son ya varias las voces que identifican el liderazgo como un componente trascendental en el ejercicio de la función directiva tendiente hacia la calidad educativa (Schmelkes, 1992; Delgado, 1994, Sandoval 2002, Bolivar, 2010, OCDE, 2010; Aguilera 2011), en dicho sentido se considera el liderazgo de los directivos, como un asunto de política educativa, lo cual tiene que ver con la reivindicación de la labor educativa de la escuela, como derecho, que pone en juego asuntos como: la gobernabilidad de las instituciones, el trabajo colaborativo y la rendición de cuentas, así como el logros de estándares de aprendizaje, estándares de enseñanza y estándares de gestión, mismos que movilizan saberes y prácticas de los principales actores encargados de construir la labor educativa, en el marco de un derecho universal.

EL PUNTO DE PARTIDA

La investigación partió de la idea de que el liderazgo es la capacidad de convocar al logro de objetivos comunes a través de iniciativas de gestión para motivar e impulsar el desempeño académico de la escuela tomando en consideración a los distintos actores que participan en ella. En este ámbito la OCDE, afirma que los estudios y diagnósticos, realizados sobre la función directiva, reconocen que el director es el encargado del funcionamiento, organización y la gestión de la escuela, sin embargo, (expresa) los directores tienden a verse a sí mismo como administradores y no como líderes instruccionales (OCDE, 2010, p. 133), lo cual parece ser preocupante dada la multiplicidad de acciones que hoy se le demandan desde las reformas educativas y proyectos de transformación orientados hacia la calidad educativa de





la escuela básica. Se plantea entonces como uno de los grandes retos, el reconfigurar la capacidad de liderazgo, en los directores, ello nos lleva a la necesidad de ejercicios de problematización respecto a esta dimensión de la función directiva para comprender, cómo es que contando con la autoridad, no se puede ejercer un liderazgo real. Estos retos según la OCDE (2010, p. 137), parten de la idea de que la escuela debe ser el núcleo de la educación, y para ello se requiere que las escuelas estén bien llevadas y gestionadas.

Objetivos

La función directiva requiere de la comprensión de los nuevos discursos que orientan esta práctica institucional, en el marco de las exigencias educativas que enfrenta hoy en día la escuela secundaria, sin embargo en algunos contextos el director de escuela básica es una figura históricamente enfrenta el reto de la transformación de su práctica. De ahí que la investigación se propusiera:

Identificar las formas de significación y transformación de las acciones de liderazgo en la función directiva en escuelas secundarias a través de la recuperación de las experiencias y puntos de vista de directivos.

Reconocer las concepciones de liderazgo que se derivan de las políticas educativas y su impacto en la práctica de los directivos y sus esquemas de pensamiento.

Preguntas de investigación

La investigación se orientó a explorar las perspectivas de los directivos que subyacen a las exigencias de cambio de su función y la reconfiguración del liderazgo para propiciar un clima organizativo que posibilite el desarrollo institucional en sus distintas facetas. Se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo influyen las recientes políticas de liderazgo de un director en la reconfiguración de sus modos de pensar su función directiva en la zona escolar XIV de SEIEM?

¿Qué acciones de mejora emprenden los directores para mejorar la calidad del servicio educativo que se otorga en su centro de trabajo?





METODOLOGÍA EMPLEADA

Se caracteriza por ser un estudio de corte interpretativo, postura desde la cual, el investigador decide estudiar una realidad cultural, a fin de comprender los eventos más significativos desde la óptica de los propios protagonistas, con miras a explicar y proponer formulaciones teóricas que posibiliten una explicación comprensiva de los fenómenos sociales, desde una visión sociocultural que permite acceder a las perspectivas de significado de los sujetos (Geertz, 1987; Erickson, 1989; Woods, 1989; Bertely, 2000 y Guber, 2011).

De este modo reconocemos a la escuela y sus actores como sujetos, que requieren ser pensados en su representación y como constructores de significado, y como territorio específico de lo social en el que se depositan mandatos que dan lugar a la organización de los centros escolares, espacio de definición y lectura de contratos fundacionales (Frigerio, 1997, p. 39).

La recuperación de la información empírica

La información empírica recabada para el análisis se sustenta en entrevistas a directores y cuestionario que se aplicaron tanto a docentes como a directivos, tomando en consideración aspectos involucrados con el liderazgo que ejercen los directores de la escuela secundaria. El archivo de campo que se logró conformar fueron 10 entrevistas de directores y 20 cuestionarios de docentes y 10 de directivos. Las entrevistas resultaron pertinentes debido a que permitieron recuperar las perspectivas de los directivos condensadas en el discurso. En el entendido de que la significación construida por los sujetos puede objetivarse a través del lenguaje.

LA PERSPECTIVA DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LAS IMPLICACIONES DEL LIDERAZGO EN DESARROLLO INSTITUCIONAL

En el discurso que hoy acompaña la reflexión de los directivos empezamos a encontrar elementos claves de lo que configura la idea de liderazgo que se deriva en buena medida de los documentos de política educativa, como es el caso de recomendaciones de la OCDE. Es en este marco que los directivos van reconfigurando su labor y las implicaciones del mismo. Al respecto un director expresa:





...con tantos cursos nos dicen que el liderazgo depende del director de su gestión y estoy de acuerdo, sin embargo al hablar de la escuela mucho depende de todos los que en ella estamos, los profesores frente a grupo por ejemplo, lo que quiero decir es que la calidad dependerá del trabajo colaborativo que se realice, la disposición de mejorar la calidad educativa al actualizarse, capacitarse y el trabajo en el aula, claro que el director debe ser líder saber gestionar tener comunicación. E: Dir. Esc. Sec 1

El director considera que <<debe de ser líder>>, pero ello en el ámbito de la escuela implica convocar a varios sujetos, donde la autoridad que ostenta no es suficiente. De este modo el liderazgo que haga posible la transformación de la escuela hacia la calidad del servicio que debe de otorgar, "no se relaciona simplemente con la calidad de los líderes individuales, sino de su estilo gerencial, esto es su relación con la visión, valores y metas de la escuela, y su manera de abordar el cambio, posibilitando un liderazgo firme, dirigido y con enfoque participativo (Sammons y otros, 1998).

La transformación de las concepciones de los directivos respecto a su función y la reconfiguración de la misma, parece estar siendo trastocada por los procesos formativos en los cuales están participando, así como los niveles de exigencias desde las cuales están siendo convocados a transformar los estilos de dirección y las formas de relación con docentes y padres de familia y alumnos. Hablan de <<mejorar la calidad educativa>>, <<trabajo colaborativo>>, <<actualización y capacitación>>, <<saber gestionar>>, <<comunicación>>.

Los cursos a directivos han proliferado con la lógica de que la actualización de estos mandos basta para lograr un trabajo efectivo en el equipo escolar, consolidando su liderazgo académico y revertir el énfasis en aspectos administrativos que actualmente impera en su actuación; a las actividades que realiza cotidianamente para el funcionamiento de su escuela los directivos enfrentan ahora una exigencia más: asistir a cursos obligatorios. (Sandoval, 2002, p. 182)

Algunos directivos han hallado en estos cursos obligatorios la posibilidad de encontrar comprensión y respuesta a lo que se exige hoy en día y tiene que ver básicamente con la reconfiguración de su labor en relación a los compromisos de calidad educativa que enfrenta la escuela secundaria.





“Para tener calidad hay que hacerla nuestra”

La transformación de una nueva visión de liderazgo implica la apropiación de nuevos discursos. Implica que todos los sujetos involucrados en el trabajo escolar, valoren su trayectoria, reconozcan los contextos en que se desarrolla hoy su labor educativa y en dicho proceso se apropien de nuevos discursos. Este es el pensar de algunos directivos y docentes quienes perciben el cambio de los tiempos en que transcurre la escuela y que como docentes se debe estar sensible a los mismos. Un directivo expresa:

Bueno, yo opino que para tener calidad hay que hacer la nuestra, hay que actuar como si la calidad fuera para todos porque hacer una acción de calidad solo, no tiene sentido a veces. Básicamente yo imparto una materia de ciencias y esto me ayuda a desarrollar habilidades de calidad que construyo con los alumnos y socializar con los maestros, pues ellos ven que uno es más solidario. E:2. Dir. Esc Sec. 2

El planteamiento del directivo conlleva a pensar que “la calidad” orientada hacia la práctica educativa de la escuela secundaria, es más que un discurso. Implica construir nuevas prácticas desde las cuales se vean convocados los implicados en los proyectos que le dan sentido a la escuela. La escuela es una institución cuyos fines van cambiando conforme cambian las necesidades y exigencias del contexto en el que se encuentran los usuarios del servicio y los prestadores del mismo, por lo tanto pensar en la calidad implica una reflexión permanente sobre el servicio que se presta ya que la escuela se hace pertinente en la medida en que cumple su función social acorde a su tiempo.

El liderazgo: Una labor de mando bidireccional

Los directivos se han formado en el marco de diversas perspectivas desde donde mirar la organización de la escuela y la labor de la función directiva, así como las prácticas cotidianas construidas en el tejido de la administración desde la jerarquía burocrática de la escuela. Centrarse en la dimensión administrativa de la escuela no es una invención de los directivos, ello subyace a las visiones teóricas de la administración educativa que han llegado a la escuela y la cultura de la administración que acompaña a las prácticas de los mismos en el marco de una cultura administrativa centrada en la jerarquización de prácticas y no necesariamente en la gestión pedagógica de la escuela. Ya que “el punto de vista administrativo favorece una visión de gestión escolar con énfasis en lo organizativo, suponiendo la





coherencia de metas y la ausencia de conflictos entre los integrantes de la comunidad educativa” (Sandoval, 2002, p. 180). Un director expresa al respecto:

...el problema como director consiste en establecer una estructura de mando aunque hoy podríamos decir que sería un sistema de colaboración que se relaciona entre lo organizativo y lo administrativo, pero esta tarea no es fácil pues los maestros tienen prioridades y personalidades diversas (...) E: Director; Esc. 1

La capacidad de mando de los directivos es un viejo reto de la labor directiva, cómo enfrentar este reto depende de los recursos no sólo administrativos con los que cuentan los directivos, ya que como se señaló anteriormente, ellos cuentan con las facultades de mando y dirección inherentes al puesto que estipula la normatividad. Sin embargo el reconocimiento de mando por los seguidores, depende de su capacidad de convocatoria, comunicación y liderazgo. En dicho sentido Schmelkes (1992, p. 65-66) expresa que la calidad educativa depende de que el director funja como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad, involucrando a su personal en procesos participativos, por ello no limita su labor a lo administrativo.

El liderazgo académico se caracteriza por la interdependencia

Aún y con toda la facultad de mando con la que cuentan los directivos, es necesario mencionar que su labor depende de otros, ya que la labor educativa de la escuela depende de la interrelación de varias personas. Por ello un movimiento hacia una mejor calidad del proceso educativo requiere del involucramiento activo de todos los agentes implicados” (Schmelkes, 1992, p. 55), entre ellos los docentes, alumnos y padres de familia.

“a veces la nueva forma de ver la calidad es que te digan: - “lo puedes consultar en www. (...)” o -puedes bajar la información del departamento; pero, “cómo esas palabras los traduces en significados para maestros alumnos y padres de familia”. Es entonces cuando te dicen que formes comités o que las academias analicen o discutan tal o cual propuesta o documento normativo, pero esto no es fácil y el tiempo te apresura porque te dicen las autoridades yo voy a estar por el lunes para ver cómo desarrollaste o ejecutaste esta actividad. E: Dir 1





Como lo menciona el director, a quienes se convoca desde los distintos foros en los que participan, en el caso de los docentes rebasa el ámbito del aula, nos habla de comités y academias y rebasa la sola enseñanza, implica el trabajo colegiado para analizar y discutir. Desde un punto de vista crítico nos habla de un liderazgo que está lejos de ser unidireccional. La calidad implica entonces transformar los entornos administrativos y estimula la transformación de la cultura organizativa de la escuela (Schmelkes, 1992, p. 55).

El liderazgo requiere capacitación pero no es suficiente

Sandoval (2002, p.179), sobre la función directiva expresa, que “los directores son sujetos investidos de autoridad que ejercen a través del tamiz de la experiencia, concepciones y estilos personales”. Sin embargo hoy en día están siendo conducidos vía la capacitación y actualización, hacia la resignificación de viejos discurso con tintes tendientes hacia una calidad enmarcada en los tiempos de globalización y competitividad económica, por ello los términos de estándares definen los parámetros que nos permitirán competir en los contextos sociales y económicos en los que nos encontramos inmersos.

“desde la cabeza se tienen que establecer normas y planeación, normatividad interna... influye hacer bien las cosas en los demás y también ser precisos en las funciones que cada quien debe realizar en la organización escolar, hacerlo con responsabilidad y compromiso, es decir hacerlo bien. Cuando se tiene un líder participativo es un ejemplo a seguir, pero también tiene que tener una preparación académica y pedagógica. La escuela debe percibirse como que todos vamos en el mismo barco E:3 Director Esc. 3

El director en su expresión deja entrever que ni el puesto ni la experiencia son suficientes para instaurarse en la función de mando, en ello se encuentran inmerso otros aspectos como los valores y la competitividad del directivo en el área académica y pedagógica. Encontrar otras maneras de ejercer la función directiva tendiente a la calidad educativa, ineludiblemente nos lleva a la necesidad de que los directivos reflexionen sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad ya que ello movilizará necesidades de capacitación e incluso de resignificación de las ofertas de actualización para las que en algún momento se halló resistencia por parte de éstos.





CONCLUSIONES

Si bien el liderazgo en el ámbito de la función directiva es un asunto de política educativa, la significación de ello y su concreción en la práctica, depende de una diversidad de factores que es necesario analizar, para comprender e implementar estrategias que favorezcan su desarrollo. En la dimensión de la práctica quienes pueden referenciar las implicaciones del liderazgo, para comprender los alcances y retos que implica, son los directivos, por ello en este capítulo se recuperan las perspectivas de los directivos.

La función directiva es posible como resultado del trabajo colectivo, pero este requiere de la existencia de condiciones favorables para su desarrollo. En varias ocasiones los maestros refieren que la realización del trabajo como resultado del consenso es algo romántico y que en realidad lo que ocurre es que la necesidad de responder a las situaciones emergentes del medio y las funciones obligan a los directivos a tomar decisiones sin consultar a los maestros.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A. (2011). La función directiva en secundarias públicas. Matices de una tarea compleja. México: INEE.
- Bertely, B. M. (2000). Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar. México: Ediciones Paidós.
- Bolívar, A. (2002). "¿De nobis ipsis silemus?: Epistemología de la investigación biográfico-narrativa en educación. (<http://redie.uabc.uabc.mx/vol4no1/contenido-bolivar.html>, Ed.) Revista Electrónica de Investigación Educativa, 4., 1-26.
- Delgado, L. (1994). El liderazgo educativo en los centros docentes. . Madrid: La Muralla.
- Erickson, F. (1989). Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza. En M. C. Wittrock, La investigación de la enseñanza Vol. II. Barcelona, España: Ediciones Paidós Educador, MEC.
- Frigerio, G. (1997). Políticas, instituciones y actores. En A. Díaz, Investigación educativa, gestión y participación social. (págs. 35-55). México: COMIE/DIE.
- Geertz, C. (1987). La interpretación de las culturas. México: Ediciones Gedisa.





- Guber, R. (2004). El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo. . Buenos Aires, Argentina.: Ediciones Paidós. .
- INEE. (2014). El derecho a una educación de calidad. Informe 2014. México: INEE.
- OCDE. (2010). Mejorar las escuelas, estrategia para la acción en México. México: OCDE.
- Sammons, P., & Hillman, J. y. (1998). Característias clave de las escuelas efectivas. México: SEP/Biblioteca para la actualizaión del maestro.
- Sandoval, E. (2002). La trama de la escuela secundaria. Institución, reacciones y saberes. México: Plaza y Valdez, UPN.
- Schmelkes, S. (1992). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México: SEP.
- Woods, P. (1989). La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa. Barcelona.: Paidós. Temas de educación.

