



PRÁCTICAS ENRIQUECEDORAS DE GESTIÓN EN EDUCACIÓN BÁSICA

Alicia Rivera Morales
Universidad Pedagógica Nacional

A.10) Política y gestión de la educación.

Resumen:

La gestión escolar siempre está condicionada por los dilemas de la gestión: entre el control y autonomía; entre la prescripción y opcionalidad; entre la reproducción y creación; entre la rutina y la novedad. En este trabajo se exponen algunos resultados de un estudio realizado en escuelas de educación básica con altos niveles de logro educativo (de acuerdo con pruebas estandarizadas). Se utilizó un método de corte mixto, se aplicaron cuestionarios a docentes, padres de familia y estudiantes; así como entrevistas semiestructuradas a 43 directores. Los hallazgos ponen de manifiesto las características de las prácticas enriquecedoras de gestión en escuelas de educación básica.

Palabras claves: prácticas enriquecedoras, gestión, educación básica.

Desarrollo

La gestión institucional implica impulsar la conducción de la organización hacia determinadas metas, por lo que resulta necesarios saberes, habilidades y experiencias sobre el aspecto en el que se pretende operar a fin de que la organización sobreviva en el mundo de la innovación y el cambio, a través de mejorar las prácticas y anticipándose a posibles contingencias, proponiendo soluciones de futuro de corto, mediano y largo plazo con base en el diagnóstico, la planeación, el desarrollo y la evaluación.

Antúnez y Gairín (2000) explican la función directiva como un conjunto de tareas imprescindibles en un grupo organizado que incluye la motivación, la coordinación del equipo y la conducción del grupo de acuerdo a las decisiones que se han tomado. Fullan (2002) presenta las características del trabajo directivo mediante la solicitud de un profesional de la educación que cumpla una serie de requerimientos. Refiere un: *trabajador milagroso que pueda hacer más con menos, reconciliar grupos rivales, soportar una inseguridad crónica, tolerar un bajo nivel de apoyo, procesar grandes volúmenes de papeleo y trabajar turnos dobles*. Bocanegra y otros (2001) coinciden con Sandoval (2002) en la existencia de cuatro áreas de gestión en las cuáles el directivo realiza su trabajo. Mencionan que los ámbitos son: el político-educativo, el administrativo, el académico y el social comunitario.

Santos (1994) quien efectuó un análisis de todas las funciones realizadas por los directivos escolares para determinar cuáles resultan enriquecedoras para la calidad del trabajo de la comunidad escolar y cuáles, por el contrario, la empobrecen.

Tabla 1: Actividades pobres y enriquecedoras según Santos

ACTIVIDADES DIRECTIVAS POBRES	ACTIVIDADES DIRECTIVAS ENRIQUECEDORAS
- ATENDER LA BUROCRACIA	- COORDINAR EL PROYECTO EDUCATIVO
- CONTROLAR AL PROFESORADO	- ESTIMULAR AL PROFESORADO
- ASEGURAR EL ORDEN	- PROPICIAR EL PERFECCIONAMIENTO
- REPRESENTAR A LA INSTITUCIÓN	- COHESIONAR AL EQUIPO
- EXIGIR EL CUMPLIMIENTO	- INVESTIGAR SOBRE LA PRÁCTICA
- IMPONER CASTIGOS	- FAVORECER UN CLIMA POSITIVO
- ARREGLAR DESPERFECTOS	- DESARROLLAR LOS VALORES
- SUPLIR A LOS AUSENTES	- IMPULSAR EL ENTUSIASMO
	- AYUDAR A QUIENES LO NECESITEN

Fuente: Santos, M. A. (1994). Entre bastidores: El lado oscuro de la organización escolar. Granada: Albrije

Para Sáenz (1989), Antúnez y Gairín (2000) la dirección es el órgano vital de la institución educativa, ya que en torno a ella giran decisiones sobre la organización y funcionamiento de la escuela, de ella depende la vinculación con la comunidad y otras instituciones; su función es básica por influir en las conductas del personal en beneficio de la educación de los alumnos.

En las secundarias, el personal directivo está constituido por el director y subdirector (principalmente en las modalidades técnica y general) por cada turno. El director como máxima autoridad en la escuela, adquiere la responsabilidad de organizar, dirigir y evaluar las actividades que se desarrollan en el plantel durante el curso escolar, (Camacho, 2001). Varios estudios sobre eficiencia terminal de secundarias en México han identificado que el liderazgo pedagógico, académico o instructivo del director es un factor importante en una escuela eficaz (Ruiz, 1999), porque al director le corresponde organizar el funcionamiento del centro escolar para lograr los objetivos institucionales, articular la organización, la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad educativa, entre muchos otros., en casi todos los países se exige, o por lo menos se considera necesaria, la preparación previa de los profesores candidatos a estos puestos.

Rutter (1979) estableció siete factores vinculados con la eficacia de las escuelas: en el séptimo **señala la gestión del centro**, con un activo liderazgo del director y la participación del conjunto de los profesores. En América Latina, Arancibia (1992), Espinoza y cols. (1995), Zárate (1992), Servat, (1995) y Alvaríño y Vizcarra (1999) resaltan como factores claves de las escuelas efectivas, el sentido de misión compartido por directivos y profesores, un compromiso nítido del equipo del colegio en torno a las metas acordadas. Sancho y Cols (1998) destacan las variables de gestión más relevantes en un grupo de escuelas: un director siempre presente y en todo (académico, técnico y humano). Furman (2003) menciona, por su lado, la delicadeza del líder para los procesos educativos, entre otros factores igualmente importantes.

En el documento 'Evaluación de las escuelas, Loera, Cázares, García, González, Hernández, & G. de Lozano (2003), se pone énfasis en la imparcialidad y utilidad como dos características importantes de la evaluación de los índices de eficacia de las escuelas; consideran los indicadores de proceso que describen lo que se enseña y la forma como se enseña e incluyen: el consenso sobre los objetivos de la escuela, el liderazgo de instrucción. Los indicadores de resultado se refieren usualmente al efecto de la escuela en los estudiantes o a proporcionar información sobre otras definiciones de 'buenas escuelas'. El problema de medición del efecto de la escuela, se convierte entonces en establecer los niveles de logros alcanzados por los estudiantes en las variables más importantes de resultados y en determinar hasta dónde el promedio de estos estudiantes sobrepasa o está por debajo de las expectativas.

La noción de buena práctica tiene bases netamente empíricas ya que se refiere a los factores que tienen que ver con las acciones intencionales de los sujetos educativos. Los factores a partir de los cuales se identifican las "buenas prácticas", "prácticas exitosas" o "prácticas enriquecedoras", son aquellos que son específicos a las escuelas de alto nivel de logro académico o, aún mejor, que muestran un "efecto espejo" (contraste directo) entre los factores característicos de las escuelas de alto logro académico con las escuelas de bajo logro académico, de manera que lo que caracteriza a uno de los polos se muestra en sentido contrario u opuesto en el otro polo. Los programas educativos no funcionan igual y no significa lo mismo en todas las escuelas, pero seguramente una de las vías para su mejoramiento se puede establecer considerando en donde funciona mejor, es decir asociados a altos niveles de logro académico.

Método

El método utilizado para este estudio fue de corte mixto; se consideró una muestra representativa de 43 escuelas de educación básica. El análisis se ha enfocado a identificar “prácticas enriquecedoras” (Santos, 1994) y “buenas prácticas” (Loera, 2008), y considera básicamente datos obtenidos con instrumentos de carácter cuanti y cualitativo. Se estudian las escuelas que se ubican en “polos”, es decir, las que han obtenido más altos y más bajos niveles de aprovechamiento escolar. Las escuelas se ubican en cuatro entidades: Durango, CDMX, Oaxaca y Sonora.

Los instrumentos utilizados para este estudio fueron los siguientes:

- Entrevista semiestructurada al director
- Diario de campo del evaluador.
- Cuestionario a padres de familia
- Observación de una jornada (entrada, recreo)
- Cuestionario a estudiantes

Tabla 2: Características de los directivos

	ESCUELAS DE MAYOR NIVEL DE LOGRO	ESCUELAS DE MENOR NIVEL DE LOGRO
ANTIGÜEDAD EN LA ESCUELA	12 AÑOS	9 AÑOS
EDAD	46	47 AÑOS
GÉNERO	VARONES: 54.5%	VARONES: 66.7%
AÑOS DE SERVICIO EDUCATIVO	24 AÑOS	26 AÑOS

Prácticas enriquecedoras de gestión escolar en escuelas

En este apartado se abordan los resultados encontrados del contraste entre las escuelas de la muestra por nivel de logro, es decir, aquellos que se focalizan en escuelas de alto nivel de logro y componentes con mayor presencia en casos de bajo nivel de rendimiento, así como los que son comunes.

En la sección se presentan los componentes que distinguen a la gestión de las escuelas que obtienen altos niveles de logro y que las hacen diferentes a las de bajo nivel de rendimiento. Debe siempre considerarse que los factores no son exclusivos del grupo de escuelas de alto nivel de logro, ya que algunos de ellos pueden ser característicos de escuelas del grupo de bajo nivel de logro, de manera aislada, así lo señalan los padres de familia:

LA DIRECTORA ES MUY ESTRICTA EN UNIFORMES, LIMPIEZA, DISCIPLINA Y CONDUCTA

CUANDO ESTÁ LA DIRECTORA TODO MARCHA MUY BIEN, PERO CUANDO NO VIENE COMO QUE LA ESCUELA NO MARCHA BIEN, PORQUE HAY MUCHO DESORDEN ENTRE LOS NIÑOS

De acuerdo con Sancho y Cols (1998) cuando destacan en su estudio, que las escuelas efectivas se caracterizan, entre otras, por: un director siempre presente y en todo (en lo académico, técnico y humano).

La disposición y el compromiso del personal de la escuela.

La disposición de los profesores y directivos se orienta tanto para las actividades generales de la escuela, como para las que se relacionan con cuestiones del proyecto o en la participación de eventos para con la comunidad. Un dato importante se observa casos en los que el interés y compromiso se contagian a los padres de familia, quienes se suman, con esta actitud, a trabajar por la escuela; sin duda esta característica enriquece la gestión pues el director “estimula al profesorado” (Santos, 1994) para “coordinar el proyecto educativo”; y coincide con lo expuesto por Arancibia (1992), Espinoza y cols. (1995), Zárata (1992), Servat, (1995) y Alvariño y Vizcarra (1999) quienes resaltan la misión compartida por directivos y profesores, un compromiso nítido del equipo del colegio en torno a las metas acordadas.

Ambiente de trabajo cooperativo, basado en la confianza.

Se favorece el trabajo colegiado, el intercambio de opiniones y experiencias de los profesores y del director, e incluso, la integración de las familias de los estudiantes en las actividades que se promueven en la escuela. Esta característica concuerda con lo propuesto por Santos, cuando señala que las actividades que enriquecen cohesionan al equipo. Existe mayor comunicación entre profesores, se logra un colectivo en un ambiente de confianza.



Fuente: Loera, V.A. y Cázares, D.O (2008)

Planeación institucional sistemática y colectiva.

En este sentido, la planeación en este grupo de escuelas muestra las siguientes características:

- Se desarrolla de manera colectiva en el Consejo Técnico Escolar.
- En varios de los casos la planeación toma como guía lo propuesto en el proyecto o en el plan anual de trabajo.
- Emplea un formato o esquema específico que permite llevar un registro y una sistematización de las acciones.
- En la mayoría de los casos se lleva a cabo por medio de comisiones de trabajo entre el personal.
- Se da seguimiento y evaluación de las actividades.

Estos resultados muestran una actividad propia del contexto mexicano y que enriquece la gestión escolar y logro de las metas propuestas en la escuela y coincide con los hallazgos del Dr. Loera y su equipo (2008)

El trabajo conjunto y la toma de decisiones en colectivo.

En las escuelas donde destaca este componente se aprecia cómo para la comunidad escolar el trabajo en colectivo les permite unificar criterios y avanzar en un mismo objetivo. Se establecen relaciones que favorecen la toma de decisiones compartidas por docentes, directivos y, en algunos casos, los padres de familia y los estudiantes.

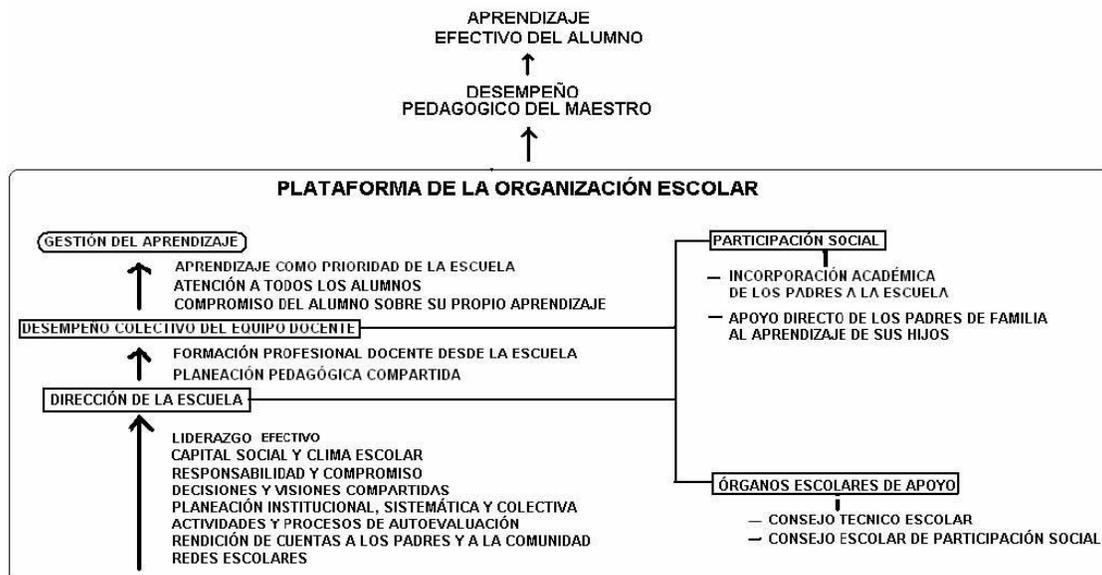
Apoyo académico a estudiantes de bajo nivel de logro.

Esta práctica se relaciona con “ayudar a quienes lo necesitan” propuesto por Santos (1994)

Algunas de las modalidades de atención identificadas son:

- Atención especializada durante la clase.
- Ubicación de los estudiantes en la clase.
- Retroalimentación de los contenidos trabajados.
- Actividades o ejercicios adaptados a los estudiantes.
- Uso de material específico.
- Apoyo en estudiantes de niveles próximos de aprendizaje.
- Convocar a padres de familia para apoyar a los estudiantes.

La estrategia de atención que destaca en este grupo de comparación es la de ofrecer tiempo extra para apoyar a este tipo de estudiantes, como por ejemplo durante el recreo, en los espacios de clases especiales, en el turno contrario. Tal como se muestra en el mapa siguiente propuesto por Loera (2008).



Esquema que simplifica la interpretación de la organización escolar como plataforma de los procesos pedagógicos y de aprendizaje

Fuente: Loera, V.A. y Cázares, D.O (2008)

Se optimiza el tiempo efectivo de trabajo escolar.

En este sentido, en la mayoría de estas escuelas se busca disminuir actividades colaterales como la formación de entrada a clases y del recreo, las reuniones de información. El uso óptimo del tiempo constituye un factor que distingue a este grupo de contraste y se ubica como un elemento indirectamente proporcional a lo que acontece en las escuelas de bajo nivel de logro, donde lo recurrente son las inasistencias, la impuntualidad y las ausencias frecuentes del personal. Un ejemplo, es lo declarado por un director:

Sí las reuniones de Consejo Técnico se han realizado en horario extraescolar (nocturno) para agotar los temas a tratar. Fajinas y reuniones con padres de familia o conferencias con ellos se realizan fuera de horario normal. De esta manera el tiempo efectivo dentro del aula nos rinde más (Entrevista al Director)

Capacitación y actualización del personal docente.

La capacitación y asesorías al interior de la escuela se relacionan con temas pedagógicos como la planeación, la evaluación, atención a estudiantes con necesidades educativas especiales y el análisis de materiales de apoyo. En algunas de las escuelas se lleva a cabo in situ a sugerencia del director: Teddlie & Stringfield (1993), Reynolds (1996) y Stoll & Fink, (1999) enfatizan el liderazgo del director.

El Consejo Técnico Escolar orientado a cuestiones pedagógicas.

La orientación del Consejo técnico escolar a cuestiones de tipo técnico y pedagógico es una condición reconocida fuertemente, como se observa en el siguiente esquema:



Esta característica de práctica enriquecedora coincide con lo encontrado por el estudio de Loera (2008)

Buenas prácticas de participación social.

1. Apoyo de los padres de familia en aspectos de aprendizaje de los alumnos.- La participación de los padres de familia en las diferentes actividades de la escuela es un factor clave para el colectivo docente de las escuelas, lo más recurrente es su participación en cuestiones de apoyo económico, en la gestión y dotación de materiales, en el mantenimiento del edificio, en la asistencia a reuniones de información y en la presencia en eventos cívicos y culturales que organizan las escuelas. La participación de manera específica en aspectos de tipo pedagógico o de apoyo al aprendizaje se identifica principalmente en las escuelas de alto nivel de logro. Esta característica de apoyo de los padres es el componente con mayor peso y con mayor nivel diferencial en el grupo de contraste.

Fijese que los padres de familia, los pocos que participaban antes, ahora con el proyecto, están más al pendiente, porque los hemos invitado a ser más participativos, porque tienen que estar al pendiente, en el proyecto de la comprensión lectora, y además la participación dentro de la comunidad, entonces si han participado más, y lo comprobamos con las eh, conferencias a las que los invitamos asistieron un 80% (Director).

2. Acciones de involucramiento de padres en la escuela.- Se refiere a acciones como el llevar a cabo conferencias, pláticas, talleres y lo más frecuente la convocatoria de los profesores para proporcionarles estrategias de apoyo a los estudiantes, son algunas de las formas en que se busca involucrar a los padres en las actividades de la escuela.

3. En pocas de las escuelas se observa como la comunión entre el colectivo docente y los padres de familia ha llegado al nivel de involucrar a estos últimos, en tareas que tradicionalmente se han destinado al personal docente y directivo de las escuelas: *Escuchamos la opinión de los padres de familia (...) contestan lo que les gusta de la escuela y lo que no les gusta (... Una de las cosas positivas que les parece bien es que los tomamos en cuenta...* (Director)

Las características anteriormente citadas indican que los directores que ejercen prácticas enriquecedoras de gestión; presentan legitimidad que da la experiencia en el puesto, prestigio como docente, de manera que se sienta cómodo orientando pedagógicamente a sus docentes y se preocupe por mejorar las condiciones de aprendizaje y enseñanza en la institución.

Conclusiones

El concepto de prácticas enriquecedoras se define como el repertorio de acciones que se llevan a cabo sistemáticamente para mejorar los resultados de las organizaciones educativas. Las escuelas de mejor logro se caracterizan por tener una incidencia mayor de estas “prácticas enriquecedoras”. Ello no quiere decir que las escuelas de alto logro poseen todo el repertorio de este tipo de prácticas. Los resultados de este estudio permiten evidenciar acciones del directivo asociadas a un alto nivel de la calidad de la gestión: ejerce liderazgo eficaz; construye un clima escolar positivo; promueve compromiso y responsabilidad por el aprendizaje; genera decisiones y visión compartidas; facilita planeación institucional y colectiva; ejecuta procesos de autoevaluación; rinde cuentas académicas a los padres y establece vínculos con la comunidad.

Las afirmaciones anteriores justifican la necesidad diseñar propuestas que promuevan formas distintas de gestión basadas en prácticas enriquecedoras reales. Se trata entonces de constituir una mirada y escucha atentas a lo que existe para transformar la acción humana dentro de las organizaciones educativas y la gestión del sistema educativo en sus diferentes niveles para mejorar los aprendizajes escolares.

Referencias

- Alvariño, C., & Vizcarra, R. (1999). Gestión para la innovación en educación: desafíos para las escuelas particulares subvencionadas. En P. Cariola, & J. Vargas, Educación Particular Subvencionada. Santiago de Chile: CONACEP.
- Arancibia, V. (1992). Efectividad escolar: Un analista comparado. *Estudios Públicos*, 47, pp.101-125.
- Antúnez, S., & Gairín, J. (1996). *La organización escolar. Práctica y fundamentos*. España: Grao.
- Bocanegra, N., Gómez, S., González, J. & Sánchez, R. (2001). El directivo como gestor de las tareas educativas. En Elizondo A. E. (2001). La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar. México: Paídos.
- Camacho, V. (2001). Los directores de escuela hablan. *Revista Educación 2001*, 76, p 33-39.
- Debón, S. (1996). La dirección escolar en la Unión Europea y EE. UU. Hacia una mayor profesionalización. *Organización y gestión educativa*, 2 (96), 8-13.
- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro.
- Loera, A., Cázares, Ó., García, E., González, M. d., Hernández, R., & G. de Lozano., M. A. (Enero de 2003). *El estado inicial de las escuelas primarias de las escuelas de calidad. Informe ejecutivo sobre los indicadores de la Línea de base*. Obtenido de Heurística Educativa: http://basica.sep.gob.mx/pec/Documentos/Evaluaciones%20de%20Heuristica/Reporte_Ejecutivo.pdf
- Rivera, A., & Rivera, L. (2006). *Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y propuestas*. México: mástextos UPN.
- Ruiz, G. (1999). *Un acercamiento a la calidad de la educación primaria en Aguascalientes desde la perspectiva de la efectividad escolar*. México, Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Sandoval, E. (2002). *La trama de la escuela secundaria*. México: Plaza y Valdez Editores.
- Santos, M. Á. (1994). *Entre bastidores: El lado oscuro de la organización escolar*. Granada: Albrije.
- Teddlie, C., & Stringfield, S. (1993). *Schools Make a Difference*. New York: Teachers College Press.