

LA GESTIÓN ESCOLAR DE LOS DIRECTIVOS DE ESCUELAS SECUNDARIAS

**Irma Leticia Pérez Rodríguez
Sonia Pérez Rodríguez**

*Escuela Normal de Educación Primaria "Rodolfo Menéndez de la Peña
Escuela Secundaria General Axayacat*

La presente investigación describe las percepciones de la gestión escolar de directivos y docentes de escuelas secundarias. Se trabajó con 14 directivos y 112 docentes de 7 escuelas secundarias de la zona escolar 18 del municipio Ecatepec de Morelos, Estado de México. Las percepciones de los directivos se recabaron mediante una entrevista semiestructurada y las de los docentes con un cuestionario estructurado. Se consideró a la gestión escolar como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en/ con/ y para la comunidad educativa. El trabajo realizado permite afirmar que los directivos manifiestan diversas concepciones acerca de la gestión escolar y que predomina el modelo normativo de ésta. Se ha avanzado en el uso de los términos propios del discurso de la gestión, en la aceptación de la responsabilidad por los resultados que obtiene la institución y en la reorganización de la escuela secundaria. Se mantiene el predominio de la actividad administrativa de los directivos sobre la académica y la necesidad de actualización pedagógica.

Palabras clave: gestión escolar, directivos, secundarias.

Introducción

En la escuela secundaria se dan un sinnúmero de comportamientos humanos que pueden ser analizados estudiando los diferentes actores, instituciones y espacios.

Ser actor de este subsistema educativo es relativamente fácil cuando se han adaptado a esas tensiones que se viven en la escuela secundaria, pero en los períodos de cambio, cuando se modifican los roles y se incrementan las

exigencias por obtener ciertos resultados institucionales en determinado tiempo , la tensión aumenta y esto es así, para todos los actores, alumnos, docentes y directivos.

Las adaptaciones que realizan los actores de una escuela en las transiciones institucionales obedecen a la interacción de aspectos bio-psico-sociales, entendidos como los factores que conforman un sistema único en cada ser humano formando una individualidad, que es la particular manera de pensar, sentir, actuar y comunicarse que tiene cada persona. De esas individualidades se pueden inferir determinados rasgos de un fenómeno social en particular, que en el caso de esta investigación consiste en la reflexión sobre la gestión escolar que desarrollan los directivos. Las percepciones, los aprendizajes y la construcción de significados son individuales, pero todo lo que re-significan en determinado momento es fundamental para la configuración de su forma particular de ser directivo de una institución.

Desde inicios de la década de los noventas, las políticas educativas del Estado mexicano tuvieron como propósito elevar la calidad de la educación en sus distintos niveles instrumentando una variedad de programas y apoyos e incrementado la atención en evaluar los resultados educativos que obtienen las instituciones y el desempeño de los actores involucrados en ellas.

En la educación secundaria estas tendencias se han traducido en un énfasis por mejorar los puntajes obtenidos en las pruebas nacionales e internacionales como indicadores del rendimiento escolar de los alumnos y de la capacidad de una

institución para cumplir con sus metas. Esa responsabilidad se asigna prioritariamente a los directivos y sus procesos de gestión.

La gestión es un proceso multinivel cuyos componentes interactúan entre sí de manera sistémica. Puede entenderse en dos sentidos, como el proceso mediante el cual se realizan funciones para lograr un cambio en las instituciones con acciones previamente analizadas que una vez efectuadas implican la evaluación y, la segunda acepción, como una capacidad del gestor principal que desarrolla la habilidad para involucrar a los agentes educativos y optimizar labores teniendo como objetivo cumplir las metas institucionales. En esta última acepción, el gestor requiere habilidades como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo entre otras, para coordinar los esfuerzos de los miembros de una institución, resolver las dificultades y alcanzar los objetivos institucionales y esa función corresponde principalmente a los directivos de las escuelas.

Se adoptó la definición de Pozner (1997) de gestión escolar, que es además la que propone la Secretaría de Educación Pública en los documentos que emite sobre gestión escolar, y se la concibe como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en/ con/ y para la comunidad educativa.

Desde esta definición, el objetivo primordial de la gestión escolar es centrar a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los escolares, y el desafío consiste en dinamizar los procesos de los actores que intervienen en la acción

educativa incorporando a los sujetos de la acción como protagonistas del cambio educativo. Una visión en este sentido, y coinciden Sacristán (200) y Arias (2008), se incorpora tanto el análisis y transformación de aspectos sociopolíticos y estructurales, como la cultura colectiva de la escuela y su accionar cotidiano, y, en este último, se incluye lo administrativo, lo pedagógico y lo singular de los sujetos que en ella intervienen.

Las escuelas secundarias de la zona 18 del municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México muestran heterogeneidad en los indicadores de rendimiento escolar; algunas han logrado incrementarlo en los últimos años mientras que otras no. La demanda escolar en algunas de ellas ha disminuido a grado tal, que no cubren la cantidad necesaria de alumnos para mantener el número de grupos existentes en tanto que otras secundarias de la misma zona escolar, aumentan su número de grupos.

A pesar del logro que representa el hecho de que los directivos escolares, docentes, supervisores y asesores ya han incorporado en sus discursos términos relacionados con la gestión escolar, en muchos de estos casos las iniciativas no logran afectar sus prácticas ni la cultura de gestión en los planteles o se manifiesta una combinación de concepciones y modelos de gestión escolar.

Por tanto persiste el desafío de que se investigue sobre las formas en que los directivos de las escuelas secundarias implementan una gestión escolar que posibilite mejores procesos y eventualmente mejore los resultados de aprendizaje.

Objetivo

Analizar las percepciones de los directivos y docentes de las escuelas secundarias de la zona 18, municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México, sobre la gestión escolar.

Metodología

Se realizó un estudio descriptivo con metodología mixta. La población la conformaron 7 directores y 7 subdirectores de las 7 escuelas secundarias de sostenimiento público que pertenecen a la zona escolar 18 del Municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México, y 112 docentes que se desempeñan en esas escuelas. Las percepciones de los directivos se obtuvieron mediante una entrevista semi estructurada que consideró: tareas de un directivo; conocimientos necesarios; actitudes de los directivos y trabajo de maestros, padres de familia y alumnos; liderazgo académico; retos; factores que influyen en los propósitos educativos; gestión escolar; expectativas de docentes, padres de familia y autoridades sobre el desempeño directivo y formación de éstos. Para obtener las percepciones de los docentes sobre la gestión escolar de sus directivos se diseñó un cuestionario estructurado con 30 frases incompletas que exploran las actividades que se realizan en la escuela; prioridades escolares; características de los directivos; y funciones que realizan los directores. Los datos se cuantitativos procesaron en el programa SPSS, versión 15 en español.

Discusión de Resultados

Los directivos de la zona escolar 18 constituyen una población con experiencia en el cargo. El 54% de ellos tiene más de 10 años ejerciendo la función y sólo un 27% tiene de 2 a 4 años. Esto le da una configuración especial al grupo. Se trata

de directivos que conocen la escuela secundaria en la que laboran y las condiciones sociales, demográficas, culturales y económicas del contexto que rodea a la escuela. El 63% de ellos tiene como máximo grado de estudios la licenciatura.

En la gestión escolar de los directivos, continúan vigentes, predominantemente, las visiones normativa, prospectiva y de calidad total. La totalidad de los directivos de las escuelas secundarias en estudio considera prioritario el conocimiento de los marcos normativos que rigen el funcionamiento escolar que consideran necesarios para ejercer su función. Esta visión coincide con la cultura normativa del sistema educativo tradicional, en la que, como señala Guevara citado por García (2008), ha predominado una visión centralista, vertical y opaca. Por otra parte, para la mayoría de los directivos el manejo de la normatividad se adquiere mediante el ejercicio de la función y llega a dominarse con los años de experiencia. Sólo uno de los directivos consideró que para adquirir estos conocimientos se requiere asistir a cursos de capacitación y para otro de ellos, la mejor vía es la lectura.

Los planteamientos anteriores reflejan una situación tradicional en México. Los directores y subdirectores en funciones, fueron profesores que ascendieron sobre la base de la antigüedad y el puntaje acumulado en el escalafón. Al acceder al puesto ninguna de estas figuras recibe formación específica. Aunque existen proyectos para la formación y actualización de los supervisores y directores, puede afirmarse que no se cuenta con una formulación suficiente y probada de los contenidos y estrategias requeridas para su formación.

Por su parte, la visión prospectiva de la gestión escolar se manifiesta en los comentarios de uno de los directivos que plantea como propósito principal de la gestión escolar: fomentar el trabajo en equipo; la colaboración con padres, maestros y alumnos; y el mostrar sensibilidad hacia las preocupaciones y aspiraciones de los alumnos, maestros y padres de familia. Para este directivo escolar, las líneas de gestión escolar se dirigen a la generación de ambientes escolares favorables al logro de los aprendizajes de los alumnos, mediante la participación corresponsable de alumnos, docentes, directivos y padres de familia, por tanto se requiere reorientar las funciones directivas y transformar la organización y funcionamiento de las escuelas.

La perspectiva de calidad total, parece reflejarse en uno de los directivos entrevistados que considera que la gestión escolar consiste en administrar de forma óptima los recursos humanos, materiales y financieros de la institución y hacer que cada integrante de la escuela haga lo que corresponda hacer.

En síntesis, los directivos de la zona escolar manifiestan diversas concepciones acerca de la gestión escolar. Esta afirmación coincide con los planteamientos de Pozner (1997) en el sentido de que, de una visión de la organización escolar percibida desde un modelo normativo se ha transitado hacia una complejidad creciente percibida desde modelos más recientes, sin que los nuevos modelos de gestión sustituyan a los antiguos sino que los contienen y se superponen.

La gestión escolar de los directivos no está exenta de dificultades, la intervención sindical, la fosilización de docentes y la falta de capacidad o de compromiso de algunos de ellos son factores que consideran los directivos que limitan su gestión.

Parece entonces que sucede en la zona escolar 18 lo que se afirma para otros contextos, los directivos emplean gran parte del tiempo en atender asuntos administrativos cotidianos de la escuela, en contraste, el esfuerzo dedicado a constituirse como líderes académicos de su institución es bastante limitado. De manera adicional, los directivos de la zona 18 de las dificultades que tienen para mantenerse actualizados en aspectos pedagógicos con relación a los nuevos Planes y Programas de las asignaturas. Las prácticas de formación continua que desarrollan, se centran, principalmente, en asistir a los cursos nacionales y para directivos que ofrece la Secretaría de Educación y sólo 2 mencionan haber cursado programas de Posgrado y 2 más cursos para mejorar las relaciones personales. Para uno de ellos, la lectura es el medio que utiliza para mantenerse actualizado.

Los cursos a los que han asistido los entrevistados, contribuyen a mejorar su perfil profesional, sin embargo, pueden tener un bajo impacto para promover innovaciones en sus centros o mejorar su gestión escolar. No obstante lo anterior, uno de los rasgos que denota el cambio de actitud de los directivos consiste principalmente en la toma de conciencia de la autoformación y capacitación para el desarrollo de su función.

La totalidad de los directivos reconocieron la importancia de las relaciones entre los integrantes de la comunidad escolar para el logro de las metas y objetivos

educativos. Afirman, que las buenas relaciones favorecen el desarrollo del trabajo si éste se realiza en un ambiente de respeto, cordialidad y comunicación estrecha, asumiendo cada uno su responsabilidad. Alcanzar ese propósito lo describen como uno de sus retos.

La influencia del contexto social, económico y cultural que rodea a la escuela y los padres de familia fueron considerados como factores que influyen en las características que adopta la gestión escolar.

Interesó también describir las percepciones de los docentes respecto a la gestión escolar que desarrollan sus directivos. De los 112 docentes que participaron en el estudio, 60% de ellos tiene más de 16 años en sus escuelas secundarias y escolaridad máxima de licenciatura (63%).

Se cuestionó a los docentes sobre el orden de importancia que se da en su escuela a las actividades administrativas en relación con las actividades académicas. El 35.7% afirma que se da prioridad a lo administrativo sobre lo académico y que la planeación y la evaluación se ven en su escuela como acciones de cumplimiento administrativo (40%). El 55% afirma que los directivos consideran el aprovechamiento y rendimiento de los alumnos como responsabilidades exclusivas de los docentes.

La percepción que tienen los docentes sobre las actividades que se realizan en la escuela debe ser atendida por los directivos, ya que la nueva gestión escolar pretende que las responsabilidades se compartan igual. Si esto es así, la conducción y desarrollo de las actividades dentro de la escuela ya no recae solamente en el director o en el equipo directivo y la atención y aprovechamiento

del grupo ya no es solamente del maestro a cargo. Por lo tanto los éxitos y desaciertos así como los resultados de rendimiento escolar, serán por todos compartidos en igual medida.

Respecto a las relaciones entre el personal de la escuela, el 42% de los docentes considera que solo algunas veces se le da importancia y afirman (38%) que se asigna mayor importancia a las relaciones entre la escuela y los padres de familia o a las relaciones entre las autoridades de la escuela y la supervisión (36%).

Por lo que toca a las actividades pedagógicas el 42% de los docentes consideran que se asigna en su escuela la mayor importancia a estos aspectos. El 36% afirma que los directivos atienden los problemas relacionados con el aprendizaje y/o aprovechamiento escolar y para ello se propicia, casi siempre, la participación de los docentes (41%).

Los docentes (32%) consideraron las visitas de los directivos a los salones de clase con fines educativos para orientar sobre los procesos de planeación y evaluación y ofrecer sugerencias que mejoren la práctica de los profesores. Por lo que toca a las reuniones al interior de la escuela secundaria, como las de Consejo Técnico, el 29.5% de los docentes afirma que su director participa activamente y toma decisiones colegiadas con el personal docente (30%).

En síntesis, se siguen manifestando los distintos modelos de gestión escolar que han guiado los esfuerzos de política educativa en las distintas etapas históricas de la dirección escolar como afirma García (2008). Así, una parte del problema de la transformación de la gestión escolar no es sólo cuestión de resistencia cultural o

débil coordinación institucional sino resulta de una dificultad asociada con principios y concepciones que subyace en su diseño e implementación.

A pesar de que desde 1993 se han implementado cursos de capacitación dirigidos a docentes y directivos escolares y que se cuenta con materiales bibliográficos y audiovisuales elaborados para trabajar los contenidos de gestión escolar como la autoevaluación del plantel, el trabajo colegiado, la organización del tiempo en el aula y en la escuela, la elaboración del proyecto escolar, la planeación estratégica, el liderazgo directivo, entre otros, no todos los directivos han recibido actualización y queda en la iniciativa individual.

Términos relacionados con la nueva gestión escolar como proyecto escolar, trabajo colegiado, liderazgo directivo, planeación, evaluación y participación social, entre otras, forman parte ya del discurso que utilizan los directivos y docentes como medios para mejorar el trabajo y los resultados de sus instituciones. A pesar del avance que representa ese hecho, en varios casos no se han modificado las prácticas de gestión escolar.

Sobre las transformaciones de la dimensión pedagógica de la gestión se manifiestan algunos avances. Los directivos han realizado modificaciones en la organización escolar y reconocen que la planeación y la evaluación sistemática de la escuela y el aula son herramientas necesarias para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

Se requiere el ejercicio de un liderazgo eminentemente pedagógico por parte de los directivos, con la consecuente transformación radical de sus tradicionales

funciones administrativas; para ello es necesario el dominio de un conjunto de conocimientos y habilidades que les permitan cumplir con las funciones académicas.

Resulta clara la necesidad de continuar trabajando la línea de gestión con los directivos para lograr transformaciones profundas en la organización y la gestión escolar y contribuir con ello a elevar la calidad de la enseñanza y el rendimiento escolar de los alumnos.

Respecto a la percepción de los docentes, reconocen una variedad de factores que obstaculizan la gestión de los directivos en las escuelas como la sobrecarga administrativa, la atención a programas elaborados por instancias externas a la escuela y la limitada discusión y trabajo colectivo de los maestros. Mencionan avances principalmente en la importancia del trabajo colaborativo y las reuniones de consejo técnico como espacios académicos. Persiste el desafío de que los colectivos docentes asuman como propias sus necesidades de formación y tomen decisiones compartidas para mejorar sus prácticas pedagógicas y el aprendizaje de los estudiantes.

Lista de referencias

Arias. (2008). *El saber hacer en la profesión docente*. México: Trillas.

García, Z. L. (2008). La supervisión escolar: conceptualización y evolución histórica de los modelos de gestión. En I.N. Educación, *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas* (págs. 36-60). México: INEE.

Pozner, P. (1997). La Gestión Escolar. *Antología de Gestión Escolar*, 18-38.

Sacristán, J. (2000). *La transición a la escuela secundaria*. Madrid: Morata.