

¿Qué ha saber y saber hacer un director de escuela primaria oficial para desempeñar su función en congruencia con el Modelo de Gestión Escolar?

Dora Armida Garza Gómez

Universidad Autónoma del Noreste

dorarmida@hotmail.com

Resumen

El propósito de este trabajo es determinar que ha de saber y saber hacer un director de escuela primaria oficial en el estado de Nuevo León para desempeñar su función en congruencia con el Modelo de Gestión Escolar. Para esto se realizó una revisión y análisis de los documentos oficiales y normativos y en especial de la literatura referente al Modelo de Gestión Escolar. En éste se concibe el factor de liderazgo institucional como estratégico en el desarrollo del modelo de gestión. Por lo tanto la figura del director es crítica para el logro de la transformación y el cambio en la escuela. El concepto de liderazgo cambia completamente de un liderazgo vertical, tradicional, a un liderazgo democrático y responsable, que sea capaz de propiciar las condiciones para que se genere en la institución un proyecto de trabajo compartido y comprometido. Estos requerimientos del Modelo de Gestión Escolar se constituyen en conocimientos que el directivo escolar ha de construir tanto en su propia práctica como en espacios de formación ofrecidos por las autoridades educativas. También se requiere el desarrollo de habilidades específicas para llevar a cabo los procesos mencionados.

Palabras clave: Gestión escolar, director escolar, liderazgo institucional, participación, comunidad escolar.

Abstract

The purpose of this work is to determine what has to know and do a director of official primary school in the State of Nuevo León to play its role in congruence with the model of Management school. For this was conducted a review and analysis of the documents official and normative and in particular the literature concerning to the Management school model. It is conceived the institutional leadership as a strategic factor in the development of management model. Therefore the figure of the director is critical for the achievement of the transformation and change in school. The concept of leadership changes completely vertical, traditional leadership to a democratic and responsible leadership capable of enabling conditions generate a shared working project in the institution and committed. These requirements management school model are knowledge that the School Director has to build both its own practical in spaces of training offered by the educational authorities. Also requires the development of specific skills to carry out the above-mentioned processes.



Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

Words key: school management, school director, institutional leadership, participation, school community.

Problema de investigación

El modelo de gestión demanda del fortalecimiento de la unidad escolar, pues si lo que se pretende es mejorar el ambiente de aprendizaje, es necesario que la transformación parta del centro del sistema, es decir, la escuela y no de la periferia del mismo (Namo de Mello, 1998). De esta manera se ha considerado a la escuela como la unidad educativa por excelencia y a la figura del director como un elemento importante en este cambio y como factor primordial para elevar la calidad educativa (SENL, 2007).

El director, como autoridad escolar es responsable del funcionamiento de la escuela, de tomar decisiones en los ámbitos de desarrollo curricular, organizacional, administrativo - recursos materiales y financieros-. También decide acerca de la gestión del personal y de las relaciones con padres de familia o tutores y con la comunidad en que se ubica la escuela. Estas decisiones han de fundamentarse en los lineamientos establecidos y en la normatividad aplicable (SEP, 2006a). Para Flores (2003) la función de los directores es la de mayor importancia para lograr exitosamente la misión de la institución; probablemente es el directivo quien ejerce más influencia que cualquier otra persona dentro de la organización.

Metodología

Este problema de investigación se ubica en el tópico del Modelo de Gestión Escolar, pues éste es el enfoque en el que se fundamentan actualmente las funciones del director de escuela primaria oficial, en el marco de la mejora de la calidad educativa. La figura del director es factor fundamental para la transformación, la innovación y el cambio, por lo tanto es el objeto de este estudio. La descripción detallada de las funciones del director se encuentra descrita en los diferentes documentos normativos y reglamentos educativos actuales así como en el citado Modelo de Gestión Escolar para la educación básica, nivel de primaria.

Este estudio es de corte cualitativo, es necesario hacer una revisión y análisis de la literatura y de los documentos normativos para discriminar el enfoque de las funciones del director en una escuela primaria oficial y poder determinar lo que ha de saber y saber hacer. La revisión de la literatura sobre el tema le sirve al investigador para ver como se ha abordado el tema de su investigación, para conocer el estado de la cuestión y si su problema es relevante. "la revisión de las fuentes sirve al investigador para delimitar de forma clara su problema de investigación" (Buendía, Colás & Hernández, 1998, pág. 14).

Análisis de los resultados

En el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, una de las estrategias consiste en "colocar a la unidad escolar en el centro de los procesos educativos" (pág. 76), para lograrlo se propone fomentar el trabajo conjunto de las autoridades escolares, maestros, alumnos y padres de familia para formar verdaderas comunidades con metas compartidas, entre las



Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

que la formación integral de los estudiantes sea la de mayor importancia. “En la escuela, los alumnos han de encontrar las condiciones adecuadas para el desarrollo pleno de sus capacidades y potencialidades... Ahí deben aprender a ejercer tanto su libertad como su responsabilidad... a convivir y a relacionarse con los demás; a sentirse parte esencial de su comunidad y de su país; a cuidar y enriquecer nuestro patrimonio natural, histórico y cultural; a sentirse contemporáneos y continuadores de quienes han contribuido a crear al México libre y democrático en que vivimos” (PSE, 2007-2012, pág. 03).

En este sentido la figura del director tiene un papel relevante, pues el concepto de liderazgo en el Modelo de Gestión Escolar cambia completamente de un liderazgo vertical, tradicional, a un liderazgo institucional. “El fortalecimiento de la función del director o directora escolar, su capacitación para ejercer un liderazgo democrático y responsable, su autoconfianza y conocimientos técnicos, constituirán su mejor punto de partida. Desde un punto de vista estratégico, la función del director determinará las probabilidades de tener éxito para que la escuela constituya un todo, comprometido con el proceso de construcción de identidad institucional que concluya en un proyecto de trabajo compartido” (Mello, 1998, pág. 66)

El Modelo de Gestión Escolar

El sistema educativo nacional requiere de una significativa transformación basada tanto en el mejoramiento material y profesional de los maestros, como en el énfasis en el logro de los aprendizajes y el fortalecimiento en la capacidad de decisión en las escuelas, bajo la plena cooperación de padres de familia y alumnos. Uno de los objetivos fundamentales del Plan Nacional de Desarrollo es fortalecer las capacidades de los mexicanos mediante la provisión de una educación suficiente y de calidad (PND, 2007-2012).

Con este enfoque de calidad educativa, se construye una nueva gestión escolar. Para Pozner (1997) la gestión escolar se entiende como «el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo-docente de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa». Una gestión que se distinga porque es capaz de “«centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos»” (SEP, 2006b, pág. 10).

Por lo tanto, la gestión escolar incluye aspectos como la planeación, la organización, la evaluación de procesos y resultados; así como determinar las características de directivos y docentes, pues son quienes coordinan y toman decisiones en los procesos escolares, Para llevar a cabo lo anterior se requiere de:

“Una participación comprometida y corresponsable.

“Un liderazgo compartido donde la asignación y distribución de tareas no deben verse como una pérdida de control y poder, sino como trabajo colaborativo.

“Una comunicación organizacional basada en el diálogo, necesario para los acuerdos y la toma de decisiones.



Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

“Un espacio colegiado que facilite la construcción de proyectos de desarrollo educativo de manera participativa, corresponsable, organizada y de respeto entre quienes están involucrados en el quehacer escolar.

“Una planeación, como medio viable para concretar ideas, aspiraciones, retos y objetivos que las escuelas consideren los más pertinentes para enfrentar conjuntamente sus problemas educativos” (SEP, 2006b, pág. 10 y11).

Estos requerimientos del Modelo de Gestión Escolar se constituyen en conocimientos que el directivo escolar ha de construir tanto en su propia práctica como en espacios de formación ofrecidos por las autoridades educativas. También se requiere el desarrollo de habilidades específicas para llevar a cabo los procesos mencionados arriba.

El Programa Sectorial de Educación 2007-2012 menciona que este nuevo modelo de gestión tiene como finalidad contribuir a la transformación de las escuelas hacia una mejora continua de la calidad, una cultura de la transparencia y de la rendición de cuentas.

En Nuevo León se ha desarrollado un modelo de gestión estructurado por siete factores o componentes, en los cuales el liderazgo institucional es el marco donde se ubican los otros seis: atención de las necesidades de los alumnos y padres de familia, impacto en la comunidad, desarrollo del personal, proceso de enseñanza aprendizaje, planeación del centro educativo y resultados del plantel (SENL, 2008).

Estos componentes se constituyen en indicadores para identificar los elementos de la gestión escolar que son básicos para ofrecer un servicio educativo de calidad que tienda a la mejora continua de los centros escolares (SENL, 2007). Estos componentes se ubican en tres dimensiones: pedagógica curricular, organizativa-administrativa y de participación social comunitaria.

El contenido de la dimensión pedagógica curricular permite reflexionar acerca de los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que estos son la razón de ser de la institución. La dimensión organizativa consiste en la reflexión acerca la importancia de las formas como se organizan los integrantes del centro para su buen funcionamiento. Para Sánchez (1991) la participación en la gestión educativa es la oportunidad que tienen todos los integrantes de la comunidad escolar de tomar parte activa en la elaboración y desarrollo de los procesos educativos. Esto conduce a una gestión democrática de la enseñanza, en la que el rol del director consistirá en tomar menos decisiones el mismo y estar más atento al funcionamiento de los sistemas de toma de decisión y de participación.

La dimensión administrativa permite reconocer el tipo de actividades que favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el fin de hacer las modificaciones necesarias para mejorar el rendimiento de las mismas. La dimensión de participación social comunitaria involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela.



Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

Perfil del directivo de educación primaria

El director es la máxima autoridad de la escuela, por lo que es el responsable de dirigir, organizar —coordinar y distribuir—, supervisar, asesorar, apoyar, dar seguimiento y evaluar el trabajo que realiza el personal escolar para garantizar el adecuado funcionamiento de la escuela, a través del ejercicio eficaz de la autoridad que le ha sido conferida. Corresponde al director asegurar que las decisiones sobre la organización y el funcionamiento de la escuela se realicen de manera coordinada y colegiada, involucrando a todo el personal, así como a los padres de familia o tutores y a la comunidad en que se ubica la escuela, según sea el caso. (SEP, 2006 a).

El perfil del directivo en la gestión estratégica, a fin de desarrollar su función de impulsar la autonomía y el proyecto educativo de la institución, requiere de ciertas características para ejercer una gestión escolar efectiva, éstas son: ser democrático, no autoritario; dialógico, positivo, participar en la formación de los maestros, ser evaluador, colaborador, líder, motivador, transformador, innovador, ser una autoridad fortalecida, conocedor, guía, incentivador, propiciador de compromisos por convicción, responsable, autoevaluador, comprometido, asesor, ético, analítico, orientador, administrador (García, 2002).

Fullan y Hargreaves (1999) sugieren ocho lineamientos para orientar las acciones de los directores, estos son: Comprender la cultura, valorar a sus docentes: promover su crecimiento profesional, ser amplio con lo que se valora; promover la colaboración, no el reclutamiento; proponer alternativas, no dar órdenes; utilizar los recursos burocráticos para facilitar, no para obstaculizar; conectarse con el medio externo.

Conclusiones

El ofrecer una educación de calidad es una tendencia en el modelo educativo actual, y un compromiso para las instituciones educativas. Para lograr ese propósito se propone el Modelo de Gestión Escolar para dirigir los procesos escolares. El modelo de gestión escolar propone un liderazgo institucional, democrático, responsable, compartido y participativo.

El Modelo de Gestión Escolar en Nuevo León está constituido por siete factores. El liderazgo institucional es el marco en el que se ubican los otros seis. Estos factores están ubicados en tres dimensiones: pedagógica curricular, organizativo-administrativa y de participación social comunitaria.

La función del director se concibe como estratégica en el Modelo de Gestión Escolar, ya que es quien puede propiciar las oportunidades de participación, al estar dispuesto a ejercer un liderazgo compartido, por lo tanto la dirección de la escuela es el factor crítico para el ejercicio del liderazgo institucional. La dirección de la institución ejerce un papel decisivo en la mejora de la calidad de la institución ya que se constituye en agente de cambio e innovación.



Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

Para desempeñar su función en el marco del Modelo de Gestión Escolar, el director necesita de conocimientos y habilidades específicas que orienten sus acciones en el sentido que propone el modelo.

Para concluir, el directivo ha de tener un conocimiento profundo del sentido y la esencia de sus funciones en congruencia con el Modelo de Gestión Escolar. Requiere de habilidades para planear, desarrollar y evaluar una práctica reflexiva, crítica y analítica; con un sentido de responsabilidad y trabajo colaborativo a favor de la comunidad educativa y social.

Bibliografía

Buendía, L., Colás, P., y Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Mc. Graw-Hill. España.

Flores, B. (2003). Leading to success: The future community college president. Background, Experience, Skills and Values. Research paper. The University of Texas at Austin. USA.

Fullan, M. y Hargreaves, A. (1999). *La escuela que queremos: los objetivos por los que vale la pena luchar*. Amorrortu Editores. Argentina. En ¡Ya soy Director!, Y ahora ¿Qué Hago?, SENL. PRONAP. Cursos Estatales de Actualización 2007-2008.

García, J. (2002). *Perfil del personal directivo de educación básica*. Documento de trabajo. Departamento de Actualización, Subdirección Técnica, Coordinación Sectorial de Educación Primaria en el D. F. México. En ¡Ya soy Director!, Y ahora ¿Qué Hago?, SENL. PRONAP. Cursos Estatales de Actualización 2007-2008.

Gobierno Federal. *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. Documento pdf. En Manual de Procedimientos para la Gestión Escolar en Centros de Educación Básica. (CD). México.

Gobierno Federal. *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*. Documento pdf. En Manual de Procedimientos para la Gestión Escolar en Centros de Educación Básica. (CD). México.

Namo de Mello, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP. México.

Pozner de Weinberg, P. (1997) El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Editorial Aiqué. En SEP. (2006 a). *Plan estratégico de transformación escolar*. En Manual de Procedimientos para la Gestión Escolar en Centros de Educación Básica. (CD). México.

SENL. (2007). *Autoevaluación del modelo de Gestión Escolar*. Educación Básica. Primaria. Monterrey, N. L. México.

Sánchez de Horcajo, J. (1991) *Escuela, Sistema y Sociedad. Invitación a la sociología de la Educación*. Libertarias. Madrid. En "El entorno socio-cultural y la gestión escolar". SEP. UPN. Antología Básica.



Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

SENL. (2008). *Dimensiones de la gestión escolar*. Documento de trabajo. En Manual de Procedimientos para la Gestión Escolar en Centros de Educación Básica. (CD). México.

SENL. (2008). *Guía para Elaborar el Proyecto Escolar con Enfoque Estratégico*. Documento en Word. En Manual de Procedimientos para la Gestión Escolar en Centros de Educación Básica. (CD). México.

SEP (2006 a). *Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas. Del gobierno y funcionamiento de las escuelas de Educación Básica*. Documento pdf. En Manual de Procedimientos para la Gestión Escolar en Centros de Educación Básica. (CD). México.

SEP. (2006 b). *Plan estratégico de transformación escolar*. En Manual de Procedimientos para la Gestión Escolar en Centros de Educación Básica. (CD). México.

Trabajos realizados por la autora:

“La evaluación diagnóstica de los alumnos que ingresan a primer grado de primaria”

Tesis para obtener el título de Licenciada en Educación Básica en la Universidad Pedagógica Nacional. Unidad 19B. Guadalupe, N.L.

(Resumen no disponible en este momento)

“Matemáticas en la escuela primaria. Estudio comparativo de las propuestas oficiales (1944-1993)”.

Tesis para obtener el grado de Maestra en Psicopedagogía en la Escuela de Ciencias de la Educación. Monterrey, N. L.

(Resumen no disponible en este momento)

