



SECRETARÍA
DE EDUCACIÓN

GOBIERNO DE
SOLUCIONES



Unidad de Servicios Para la Educación Básica en el Estado de Querétaro

Tipo educativo
Educación Básica

Tema
¿Cómo organizar la escuela de educación básica para que sea eficaz?

Región
Cinco

Título de la propuesta
Competencias directivas; el nuevo rol del directivo y el cambio educativo

Mtro. Agustín Trejo Martínez.
Autora

atrejom56@msn.com
Correo electrónico

Santiago de Querétaro, Qro. 7 de Febrero de 2014

I. Introducción.

Una escuela de calidad, donde se aprende a aprender, requiere un proyecto de acción directa a dos elementos de la organización educativa; por una parte, la intervención a nivel de didáctico, que atienda la capacitación del equipo docente, la articulación de los contenidos hacia la atención de las necesidades básicas de aprendizaje, la capacitación para el trabajo en equipo, y la organización de los círculos para un aprendizaje de calidad. Por otra, refiere la intervención a nivel de la gestión educativa, que incluye la función directiva y el asesoramiento para dirigir una escuela de calidad, el conocimiento de la organización a través de un proceso de diagnóstico, el establecimiento de un proyecto estratégico, el equipamiento de la institución con infraestructura y medios tecnológicos como recursos didácticos y la generación de un clima laboral que coadyuve el logro de la misión del centro escolar.

Ante este planteamiento, el camino hacia una escuela de calidad, donde se aprende a aprender, requiere una serie de cambios profundos en los elementos que la conforman; Fullan & Hargreaves (1999), señalan que la escuela que queremos, a las que denominan "escuelas totales" y por las que vale la pena luchar, para que sean cada vez menos negativas por omisión y más positivas deliberadamente, se requiere hacer énfasis especial en la formación docente, la creación de roles de liderazgo, la administración y planeación cooperativa, la gestión y la toma de decisiones participativas; pero sobre todo, en el trabajo de equipo, que debe ser la base para influir sobre la calidad, la eficacia y la excelencia de la enseñanza que se brinda a los estudiantes. Marqués (2000), plantea que dichos cambios deben atender necesariamente los contenidos que se imparten, la infraestructura y los recursos tecnológicos, la formación del profesorado, las metodologías docentes y la organización y funcionamiento de los propios centros educativos, todo esto sustentado en el ejercicio del liderazgo del directivo.

En este contexto, el presente trabajo se circunscribe a la necesidad de mejorar la función de las estructuras directivas, para que sean capaces de ejercer un liderazgo transformacional y lograr el propósito de brindar un servicio educativo de mayor calidad; se trata también de analizar el planteamiento de Antúnez (2010), quien señala que los docentes que en un futuro inmediato habrán de ejercer tareas directivas se inicien en el conocimiento sobre la naturaleza y características de las organizaciones, la participación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y el ejercicio del liderazgo; precisa la imperiosa necesidad de formar y capacitar a los equipos directivos, pero también, a quienes habrán de incorporarse a esta actividad.

Propósitos:

- Reflexionar sobre las características del nuevo rol del directivo, como responsable de la gestión del cambio educativo.
- Analizar las características y el papel del directivo en la gestión del cambio educativo y el liderazgo transformacional.

II. Desarrollo:

Nueva cultura de gestión y liderazgo del personal directivo.

La mayoría de la normatividad existente le asigna al directivo las funciones de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la organización y funcionamiento del centro escolar; los directores son los responsables de coordinar actividades docentes y administrativas; de encausar acciones de capacitación y actualización, académica y tecnológica; de verificar el trabajo del personal de asistencia educativa, de servicios administrativos y de mantenimiento.

De acuerdo con los objetivos y disposiciones reglamentarias tiene entre otras encomiendas: conformar y presidir el Consejo Técnico Escolar; convocar a la integración del comité de Padres de Familia; revisar y firmar documentación oficial; representar a la escuela en actos oficiales; atender las disposiciones conforme a la estructura organizacional.

En todo caso, el Director es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo conforme a las normas y lineamientos establecidos por las autoridades educativas; tiene entre otras funciones, ser el administrador de la institución educativa, el facilitador de la mejora continua de la escuela; es quien coordina las acciones técnico-pedagógicas, es el encargado de apoyar al personal docente para el logro de los propósitos educativos, con eficiencia y eficacia; es el responsable de evaluar el proceso educativo del plantel; tiene además a su cargo el ejercicio del liderazgo, y es también, el primer promotor del cambio educativo. Mintzberg (1997) señala que el directivo se caracteriza por asumir una gran cantidad de trabajo, de naturaleza muy diversa, a un ritmo muy fuerte, de manera fragmentada y en periodos de tiempo muy cortos.

Propuesta de trabajo para el director de una escuela de calidad.

La implementación de la Reforma Integral de la Educación Básica plantea la necesidad de fortalecer los niveles de gestión, desarrollando nuevas formas de relación, colaboración y organización entre los integrantes de los colectivos escolares; precisa que se requiere innovar la gestión para mejorar la organización y el funcionamiento de las organizaciones escolares en busca de favorecer la mejora del logro educativo. Antúnez (2000), señala que en un estudio realizado acerca de la función del personal directivo se llegó a la conclusión de agruparlas en 16 grandes roles: Dirección de sí mismo; cabeza visible; líder; enlace formal; negociador; gestor de la información; técnico en organización; gestor del currículum; profesor; evaluador; gestor de recursos materiales; gestor de recursos económicos; promotor del cambio; promotor de la cultura corporativa; gestor de anomalías e imprevistos; y, subalterno y administrativo.

Desde esta perspectiva, una escuela de calidad, donde se aprende a aprender, concebida como una comunidad de aprendizaje, capaz de atender el desarrollo y fortalecimiento de las necesidades básicas de aprendizaje de los estudiantes, requiere una estructura directiva capaz de ejercer un liderazgo transformacional, que tenga visión para diagnosticar problemas, planificar y desarrollar proyectos innovadores y de mejora continua; "mejorar un sistema de enseñanza, supone, *imprescindiblemente, imperativamente, una atención directa al desarrollo del personal directivo*" (Antúnez, 2000: p. 184)

Esto es, que para contribuir al mejoramiento de la calidad del servicio educativo y contar con una escuela, como señala de Vicente (2001), que prepare a los estudiantes para que sean capaces de pensar críticamente, de ser creativos, que sean aprendices para toda la vida, que se desenvuelvan en el mundo de las ideas en la compleja sociedad de la información y de la comunicación, y que funcionen como adultos del siglo XXI, es necesario contar con directivos capaces de transformar la organización y funcionamiento de las escuelas.

El nuevo rol del directivo el contexto del cambio educativo.

El cambio educativo tiene una visión multidimensional; Fullan y Stiegelbauer (1997), expresan que no es responsabilidad exclusiva de algún personaje o grupo de ellos, llámese gobierno federal, estatal, local; no es función única de los maestros, directores, supervisores o administradores educativos en general; el contexto social, caracterizado por aspectos políticos, sociales, económicos y culturales

son también agentes relacionados con el cambio educativo; todos estos elementos han de ser protagonistas de la mejora educativa; cada uno en su ámbito de responsabilidad son partícipes en el proceso del cambio.

No obstante, la escuela como unidad básica de todo sistema educativo, es el lugar donde el desarrollo organizacional y el cambio educativo deben materializarse; es en la escuela, en donde los principales actores del proceso enseñanza y aprendizaje dan cuenta de la mejora educativa; sin embargo, no es posible concebir el cambio educativo al margen de la vinculación escuela-comunidad; más aún, el aula, la escuela y la comunidad forman parte de un mismo sistema, donde interactúan y son interdependientes; cualquier esfuerzo o intento por generar un cambio educativo, deberá realizarse tomando en cuenta estos elementos

En el contexto descrito, la propuesta de trabajo para que el directivo atienda y mejore la organización y funcionamiento de una escuela de calidad, donde se aprende a aprender, debe considerar, al menos los elementos que se describen a continuación.

Perfil y formación permanente.

El director debe estar en constante actualización y formar parte de algún curso que le permita continuar con su crecimiento profesional; asumir la responsabilidad por mejorar el desempeño actual y futuro, mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o el mejoramiento de las habilidades, lo que se verá reflejado en el ejercicio de su función cotidiana. La formación permanente busca mejorar el desempeño futuro de la organización escolar en actividades tales como asesorar y satisfacer las necesidades de su colectivo docente y de todos los usuarios de la educación. Boyett & Boyett (1999), señalan *"El factor clave no es sólo el qué y cómo aprenden la mayoría de los individuos de una organización sino el nivel de eficacia de la transmisión de lo que saben al conjunto de la organización"* (p.97). Entre otros elementos, el rol del director ha de considerar los siguientes rasgos:

- Contar con conocimientos en el área administrativa que le permitan guiar de manera eficaz y eficiente el rumbo de una institución educativa.
- Conocimiento sobre el proceso de aprendizaje organizacional y habilidad para facilitar estrategias orientadas al desarrollo de dichos aprendizajes en los docentes.
- Conocimiento del modelo educativo vigente para llevarlo a la práctica.
- Capaz de reflexionar sobre su práctica directiva en el ámbito educativo, sin olvidar el compromiso de servicio para con su comunidad.
- Habilidad para el manejo de conflictos, orientada a la integración del personal.
- Manejo de competencias básicas y habilidades para llevar a cabo procesos de investigación y diagnóstico, que permitan detectar áreas de oportunidad.
- Asumir una actitud crítica y una práctica social con opciones éticas orientadas por los valores institucionales.
- Participación activa con los integrantes de la institución, en la elaboración de un proyecto educativo para su centro escolar; crear un clima de cooperación y una cultura democrática dentro de la escuela.

El director como agente del cambio

La concepción del cambio educativo es un referente necesario para hacer alusión a este tema, tan complejo como interesante; complejo por cuanto no se trata de un discurso del cambio, de cambiar por cambiar, de cambiar por intentar ser novedoso haciendo lo mismo, sin una intencionalidad y propósitos definidos en la búsqueda de ser y hacer cada vez mejor nuestro quehacer cotidiano. Interesante porque incursionar en prácticas novedosas de lo que cotidianamente hacemos nos ha de generar satisfacciones y resultados mejores en términos de calidad y cantidad.

El cambio depende de la percepción que se tiene del mismo; en este sentido el directivo debe observarlo como una oportunidad para mejorar la situación actual. Debe comprender que los factores del entorno en el que se mueve su organización se modifican constantemente, que las formas de hacer las cosas que fueron efectivas en un período determinado, no lo serán necesariamente en el futuro. Fullan & Stiegelbauer (2000) mencionan *"La iniciación del cambio nunca sucede sin una persona que la apoye, y una de las más poderosas es el administrador... en combinación con el apoyo o la disposición de la junta escolar."*(p.56)

El director debe desarrollar habilidades relacionadas con la gestión del cambio que le permitan ser capaz de responder ante las constantes transformaciones que se producen en su entorno, así como a la introducción de nuevas tecnologías, procesos y enfoques de la dirección de centros escolares. Debe estar preparado y reconocer que cualquier cambio, por pequeño que sea, implica resistencia y que esta es una gran área de oportunidad para el desarrollo de su gestión.

El director como administrador

El director debe balancear las necesidades de la institución con las del desarrollo de su personal: por lo que la planificación, predicción, organización, dirección de los objetivos organizacionales deben estar sincronizados. Garantizar la disponibilidad de los recursos materiales, financieros y humanos suficientes para favorecer el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de la institución es otro aspecto importante dentro de este apartado; una función sustantiva en este ámbito es la posibilidad de definir cómo, dónde y cuándo deber aplicarse los recursos. De esta forma, el director será competente para administrar y operar los recursos para cumplir con la misión pedagógica del centro educativo; según Duncan (2000), a través de la administración se coordinan los recursos humanos y materiales para el logro de las metas de la institución.

El director y el trabajo en equipo

La escuela es quizás, como ningún otro tipo de organización social, en donde los resultados dependen en gran medida de las personas y de las interacciones que se dan entre ellas; por esto, mejorar el servicio educativo requiere de la concurrencia activa y comprometida de todos los agentes implicados, esto es: el equipo docente, el cuerpo directivo, el personal de apoyo y los padres de familia. Un punto de partida es la convicción de transformar el trabajo docente, para luego generar las condiciones que favorezcan la reflexión de aquello que se requiere mejorar. Por ello, resulta importante promover la colaboración y el trabajo en equipo. Se ha demostrado que se aprende más y mejor en equipo; lo que se hace, se hace con más gusto, se establecen mejores relaciones con los demás, se incrementa la autoestima y se genera la complementación de las habilidades personales de los integrantes del equipo.

Es necesario privilegiar el trabajo colegiado, reaprender a trabajar en equipo, a respetar las diferentes opiniones, a resolver las diferencias fuera del contexto educativo; se tiene que aprender a hacer la tarea juntos, o como señalan Katzenbach & Smith (1999), no es tan sólo que cada miembro "cargue con el muerto", sino que lo carguemos entre todos. En todo esto se ve reflejado el liderazgo del directivo cuyo papel es decisivo y fundamental para la comprensión de la micropolítica de la escuela y la generación de un ambiente propicio para el trabajo colegiado.

El Director como líder de líderes.

A través de un liderazgo efectivo se motiva a los sus subordinados para alcanzar la visión, metas, y objetivos que se hayan propuesto. Sin embargo para lograr motivar al colectivo es necesario que el director sea capaz de identificar e interpretar los factores que pueden ejercer más influencia en la motivación de sus colaboradores.

El directivo debe estar comprometido con su trabajo y reflejarlo en su actuar; enseñar con el ejemplo involucrando a su personal en un proceso participativo y permanente para hacer las cosas bien; el director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar día con día la calidad de la Institución.

Bryman 1996 citado por De Vicente señala que el liderazgo *"es un proceso mediante el que se ejerce influencia con el fin de alcanzar determinados propósitos."* (p.36)

En este ámbito, el director-líder debe ser capaz de delegar la autoridad; desarrollar la habilidad del personal para manejar la responsabilidad del trabajo asignado y al mismo tiempo impulsar el crecimiento de los demás, involucrándolos continuamente en el trabajo de equipo. No puede limitarse a la realización de actividades administrativas, dejando de lado el desarrollo de planes estratégicos y el fortalecimiento del perfil del docente como líder académico.

El director y la gestión escolar.

El director como gestor educativo ha de tener un marco legal con cierto grado de autonomía para la gestión libre y responsable, que responda a las nuevas condiciones del entorno social, a las exigencias en relación al logro de los propósitos educativos, así como en la gestión de la infraestructura, de los recursos humanos, materiales, financieros, y por supuesto, de la organización y funcionamiento de la institución educativa.

Fullan & Stiegelbauer (2000), señalan que la gestión escolar, es el quehacer desarrollado por la escuela, la zona, el distrito, el sistema y la sociedad, en donde las acciones están indisolublemente ligadas y confluyen a una meta común; este es el marco donde se busca que los directivos desempeñen su función; es decir, que el directivo sea capaz de ejercer la gestión directiva para convertir a la escuela en un verdadero centro de transformación.

La gestión escolar está directamente asociada a la planeación escolar, así como al quehacer cotidiano en la que dicha planeación se va ejecutando, teniendo como fin último el cumplimiento de la misión institucional; de ahí que las interrelaciones que la escuela establece y la toma de decisiones no deben ser obra de la casualidad, sino que respondan a una intencionalidad del cuerpo colegiado y al liderazgo del director; la gestión escolar implica, entre otras cosas, ir conformando una imagen interior y exterior de la escuela, con el propósito de cumplir y hacer cumplir los objetivos para lo que fue creada.

El director, comunicador y motivador

Los directivos deben tener la capacidad de ayudar a los demás a desarrollar todo su potencial a través del crecimiento personal y profesional; para ello, se requiere conocer a fondo las expectativas, intereses y perfiles de sus colaboradores, además de practicar la escucha activa, generar confianza y asumir actitudes asertivas. Ser un director comunicador y motivador significa estar siempre atento a las necesidades del personal que labora a su cargo, buscar las mejores opciones que le permitan seguir capacitándose, con el fin de mejorar su desempeño y el trabajo que realizan en la organización. Duncan (2000) señala *"los directivos necesitan pensar en los trabajadores como individuos. Es preciso valorar que la gente que trabaja con ellos y para ellos tiene talentos singulares y un potencial único para contribuir a las metas de la organización"* (p.215)

La comunicación interpersonal constituye el área más importante en las interacciones humanas; es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficacia. La comunicación entre el directivo y el personal está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de sus compañeros de trabajo en determinada situación, y por la percepción de la importancia del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación.

La forma en que se da la comunicación en la institución y en la vida cotidiana es fundamental para obtener los resultados esperados del esfuerzo realizado. Identificar los aspectos que permiten lograr empatía con los integrantes del equipo resulta indispensable para lograr una comunicación efectiva y asertiva.

III. Conclusiones

Organizar y administrar una escuela de calidad, en donde todos aprendan a aprender, no es tarea nada fácil; no obstante, en términos del planteamiento y de la propuesta de trabajo para el nuevo rol del director, esto es viable y además, indispensable y necesario, toda

vez que se requiere que en los centros escolares se atiendan, con eficacia y eficiencia, las necesidades básicas de aprendizaje de los estudiantes. En este marco, se hacen algunas recomendaciones para fortalecer el quehacer cotidiano del directivo escolar.

En primer término, es necesario que el nuevo director atienda los tres desafíos de la administración que plantea Duncan (2000); la eficiencia, la eficacia y el liderazgo. Estos son aspectos importantes que deberán considerarse en las funciones del director de una escuela de calidad; ser un administrador eficiente, eficaz y con liderazgo, le permitirá lograr más y mejores resultados.

No es suficiente hacer bien las cosas, hay que hacer bien lo correcto, esto es, ser eficaz tiene que ver con el desafío del cambio. Un elemento determinante en las organizaciones educativas, que coadyuva el aterrizaje de la mejora continua, que fortalece y coordina los esfuerzos en tal sentido, que propicia y motiva las acciones encaminadas hacia el cambio educativo, es el directivo; este es el responsable de la administración de los diferentes niveles educativos; como actores importantes en la puesta en práctica de las acciones del cambio educativo, ameritan una reflexión sobre su elección, preparación y desempeño.

Un tercer desafío de la administración lo constituye el liderazgo, a través del cual, el director de una escuela de calidad deberá cumplir las tres funciones básicas del líder, que según Duncan (2001), son: crear y ordenar; inspirar y actuar; y mejorar el desempeño. El liderazgo implica el establecimiento de metas y la toma de decisiones, las cuales no son obra exclusiva del director, sino del equipo de trabajo, cuya coordinación sí recae en el administrador educativo. Estos principios y desafíos han de ser atendidos por los administradores de una escuela de calidad.

Una recomendación más refiere la necesidad de concebir sistemáticamente la reestructuración de la organización educativa; aprender y reaprender la forma como una institución educativa debe ir ajustando sus elementos para responder a las necesidades y requerimiento de la sociedad actual: de Vicente (2001) señala que una organización educativa deberá hacer énfasis en la reestructuración de tres elementos básicos: el contexto y las características de la institución; los objetivos, finalidades y prioridades de la institución; y las estructuras y las funciones de sus miembros.

En el contexto del cambio educativo hacia las nuevas necesidades y exigencias educacionales propias de estos tiempos, requiere redefinir el nuevo perfil y competencias del personal directivo, que según de Vicente (2001), debe tener tres niveles o perfiles: ser monitor, especialista en un campo ocupacional, profesional y de alguna temática en particular; ser formador profesional, especialista en planificación y desarrollo de actividades de formación e investigación; ser director y gestor de instituciones de formación continua, que además de los conocimientos que posee como formador, debe saber dirigir y gestionar específicamente este tipo de organizaciones y empresas de servicio. Por ello, la función del administrador educativo de una escuela de calidad va más allá de la simple acción de dirigir a la escuela, sino más bien y en todo caso, de convertirla en un verdadero centro de transformación.

IV. Referencias

- Antúnez, Serafín (2000). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona, España: ICE, Horsori.
- Boyett, J. & Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Colombia: Norma.
- De Vicente Rodríguez, Pedro S. (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. (I.C.E.). Bilbao: España.
- Duncan, W. J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna* (M. d. P. Carril, Trad.). México, D.F.: Oxford.
- Fullan & Hargreaves (1999). *La Escuela que queremos; Los objetivos por los que vale la pena luchar*. México; D. F.: SEP.
- Fullan, M. Stiegelbauer, S. (2000) *El Cambio Educativo, Guía de planeación para maestros*. 1ª. Edición. México, D. F. Trillas
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1999) *La sabiduría de los equipos*. México D. F. CECSA
- Marqués, Pere. (2000). *Cambios en los centros educativos: una metamorfosis hacia la escuela del futuro*. Barcelona, España: UAB.
Recuperado en: <http://dewey.uab.es/pmarques/si.htm>
- Mintzberg, H., Brian, & Q. J., Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Edición Breve (1ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Secretaría de Educación Pública. (2011). *Plan de Estudios de Educación Básica 2011*. México, D. F.: SEP.