

La Gestión Escolar en Manos del Directivo

Dra. Celia Gabriela Villalpando Sifuentes¹, Dra. María Armida Estrada Gutiérrez² y Mtra. Alejandra Villalpando Sifuentes³

Resumen—Este artículo da cuenta de la experiencia desarrollada en una zona escolar de secundarias técnicas en Ciudad Juárez, con respecto a la interacción entre liderazgo directivo y la gestión escolar. Para ello se abordan algunos referentes teóricos concretamente relacionados con la gestión escolar y el liderazgo directivo, a fin de alcanzar el objetivo general de la investigación, que es conocer el rol del director en la gestión escolar. Se posiciona en el paradigma interpretativo en congruencia con la metodología cualitativa. Específicamente se aborda el fenómeno educativo desde el Estudio de caso y se empujan como técnicas de recogida de datos a la observación participante y a la entrevista. Los sujetos participantes como informadores son directivos y docentes que laboran en escuelas del nivel ya mencionado. Como resultados se identifica que el liderazgo de los directivos y la gestión que desempeñan tienen que ver el contexto sociocultural e histórico de la institución, de las relaciones establecidas con los colectivos escolares y con las características personales de cada uno de ellos.

Palabras clave—gestión escolar, liderazgo directivo, escuelas secundarias técnicas, colectivo escolar.

Introducción

Actualmente, la educación que se recibe en los recintos de las escuelas secundarias mexicanas está en observación de autoridades educativas, a fin de conocer cómo se da vida a la gestión escolar como estrategia política tendiente a mejorar la escuela en aspectos como el técnico pedagógico y lo referente a lo relacionado con la administración, esto a través del desempeño del directivo, mismo que es considerado como el motor que potencia el funcionamiento de la institución.

Indiscutiblemente, la gestión tiene influencia de la política educativa, en este sentido, la labor del directivo es esencial en la micropolítica escolar, esto es, dentro de las escuelas, debido a que se ha considerado que durante años este actor ha construido una estructura técnico-administrativa que obstaculiza el desarrollo y la autonomía de las instituciones. No obstante, el rol de este personaje, hoy en día, se conecta en mayor medida tanto con la eficacia como con la eficiencia de la organización escolar, al asumir su compromiso de manera responsable. Es en manos de los directivos que se puede facilitar u obstaculizar la gestión escolar. En palabras de Anderson (2010):

El liderazgo directivo a nivel escuela juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas. (p. 35)

Interesa subrayar que, el crecimiento de las solicitudes a nivel administrativo hacia los directivos, los aleja de la atención que deben tener hacia las necesidades de la gestión escolar, ya que dirigen su tiempo, preocupación e interés al cumplimiento de los diversos trámites administrativos que se les solicita constantemente, realidad que hace que la organización, el trabajo colectivo y el liderazgo de la gestión se visualicen ajenos del trabajo cotidiano. De ahí la importancia por atender los siguientes objetivos específicos de investigación: a) Conocer el desarrollo de la gestión escolar en la actuación de los directivos escolares y, b) Interpretar la visualización del liderazgo directivo en las escuelas secundarias técnicas.

Marco conceptual

A fin de atender el objeto de estudio se hace necesario indagar sobre algunos temas de interés como los que a continuación se presentan:

¹ Dra. Celia Gabriela Villalpando Sifuentes es Docente-investigadora en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y coordinadora de la Academia de Didáctica. Trabaja las líneas de investigación: Estudios sobre Sujetos de la Educación y Estudios sobre Trabajo Docente. Además, es líder del UACJ-CA.54 Estudios de Educación y Ciencias Sociales. celia.villalpando@uacj.mx (autor corresponsal)

² Dra. María Armida Estrada Gutiérrez es Profesora-investigadora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Doctora en Ciencias Sociales, terminal en Educación Superior. Adscrita al departamento de Humanidades, desempeñándose como docente en nivel de licenciatura y posgrado en educación desde hace 22 años. marmida@uacj.mx

³ Mtra. Alejandra Villalpando Sifuentes es Docente en el área de español y tienen experiencia laboral en educación secundaria. Actualmente, se desempeña como docente de español en las Escuelas Secundarias Estatales 3011 “Ma. Edmeé Alvarez” y 3010 “Ferrocarileros”. alevillalpando@hotmail.com

La gestión escolar

De acuerdo con Carrillo (s. f.), "se puede definir como el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende un equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar estrategias educativas que favorezcan al sector educativo" (p. 4). Para el presente documento se parte de considerar a la gestión escolar como un proceso interactivo que se desarrolla en escenarios educativos, donde confluyen directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, quienes a través de las políticas educativas planifican e implementan estrategias encaminadas a alcanzar los objetivos de la institución, mismo que definen el ser y el deber ser de la educación.

La meta sin duda es alcanzar la calidad de la educación, por tanto, la gestión en cada institución es fundamental para abonar positivamente a la calidad de los servicios que presta. Dicha gestión se traduce como:

La dirección participativa de la educación, ya que por las características específicas de los procesos educativos la toma de decisiones en el nivel correspondiente es una tarea colectiva que implica a muchas personas, las cuales deben tener una meta común y debe de existir una excelente comunicación entre ellas. (Carrillo, s. f., p. 6)

De la mano de la gestión escolar se encuentra la organización, ambas posibilitan las estructuras organizativas necesarias para involucrar a los actores, ya mencionados, en la toma de decisiones del centro escolar, por tal razón, al directivo se le visualiza como actor clave en la organización escolar, pues es quien coordina, media, favorece la participación y el trabajo colaborativo. En esta misma dirección, Corredor (2000), argumenta que:

La gestión escolar constituye un reto cuando se trata de determinar el rendimiento educativo, en el cual se reconoce la decisiva influencia de una apropiada dirección y evaluación para concretar el éxito escolar... se asume el proceso de gestión escolar como el conjunto de estrategias de acción diseñadas con el objeto de dirigir un plantel, en atención a parámetros de calidad relativos a eficacia y eficiencia, y en la consideración de que se incluyen todas las funciones y actividades cumplidas en la organización: tanto administrativas como pedagógicas. (p. 24)

Considerando lo hasta ahora expuesto, se reconoce que lograr una buena gestión educativa es el mejor modo de ofrecer una educación de calidad, eficiente y eficaz, que considere todas las necesidades que se van presentando durante el proceso, teniendo siempre claro que, la labor del docente no se reduce al hecho de crear condiciones para la consecución de metas didácticas o a la atención de procesos burocráticos.

El liderazgo directivo

Los planteles escolares a lo largo del tiempo han sido dirigidos de diversas formas, y se relacionan con el tipo de liderazgo directivo que tiene la persona que se encuentra a cargo. Actualmente, los estilos dominantes son: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el *laissez faire* (dejar hacer o permisivo).

- a) El líder transformacional es aquel que se focaliza en el desarrollo y empoderamiento de sus seguidores logrando además aumentar la motivación y la moral de estos. Los líderes transformacionales generan propósitos y metas desafiantes por las cuales vale la pena esforzarse y logran movilizar a sus seguidores en procura de alcanzar tales propósitos y metas (Zhu et al., 2011)...
- b) El liderazgo transaccional es aquel que se focaliza en el monitoreo y control de sus seguidores a partir de mediciones respecto de las metas convenidas. Así los términos de análisis son de corto plazo y este líder no pretende cambios del clima o la cultura organizacional (Antonakis y House, 2014). Ciertamente, la relación entre el líder transaccional y sus seguidores se basa en el acuerdo de ambas partes respecto de las metas y expectativas de recompensa (Bono et al., 2012)...
- c) El estilo de liderazgo denominado *laissez faire*, o "permisivo", el líder evita tomar responsabilidades a su cargo. Por consiguiente, prefiere dejar de lado las decisiones y las acciones que le hagan responsable de los resultados de las mismas (Skogstad et al., 2014). De este modo elude y minimiza su propia autoridad y se ausenta en los momentos calve de la dirección del equipo (Avolio et al., 1999). (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Mardones, 2016, pp. 749 y 750)

En este sentido, la manera en la cual los directivos intentan desempeñarse desde ese rol es lo que se denomina estilo de liderazgo y en ocasiones este es un acto de dominio y una expresión de integración, esto es, la manera de comprender y aplicar la autoridad, la cual puede ser individual y a su vez colectiva.

El rol del director en la gestión escolar

Partiendo de las ideas anteriores, liderazgo se relaciona con la capacidad de dirigir eficazmente y con autoridad a los demás, es esa capacidad de influir en los colegas para que realicen y se esfuercen en cumplir con las metas propuestas. Entonces, el rol del directo en la gestión escolar es procurar el buen funcionamiento que debe existir entre los objetivos de la escuela y las estructuras de la organizacionales. Por ello, este actor en cuestión debe diseñar las estructuras, planificar estrategias, disponer de recursos y de los procesos relacionados con los cambios que se pretenden en el plantel, de la mano de los demás actores educativos.

En este sentido, implementar cada una de las ideas que se tienen plasmadas para transformar la escuela supone un trabajo colaborativo que el director debe gestar desde sus funciones, las cuales están determinadas por diferentes elementos como lo son las obligaciones que debe atender, el conocimiento que requiere para desempeñarse como tal, la capacidad en la toma de decisiones, así como el contexto donde se ubica la escuela. En resumidas cuentas, la función del directivo desde la gestión se conecta con las acciones y con las decisiones que se consideran para mejorar la educación.

Según Cuevas (2015), el trabajo del directo es “ser un mediador entre las exigencias de sus supervisores y las demandas e inquietudes que emanan de la práctica cotidiana de los maestros” (p. 69). En otras palabras, es quien tienen la obligación de dar vida a lo estipulado en el currículum nacional dentro de una realidad concreta.

Estrategia metodológica

Este apartado tiene la finalidad de dar a conocer el camino metodológico que se siguió para desarrollar este proceso de investigación educativa:

Paradigma interpretativo y metodología cualitativa

Pérez Serrano (como se citó en Ricoy, 2006) afirma que dentro de las características del paradigma interpretativo se considera que:

La teoría constituye una reflexión en y desde la praxis, conformando la realidad de hechos observables y externos, por significados e interpretaciones elaboradas del propio sujeto, a través de una interacción con los demás dentro de la globalidad de un contexto determinado. Se hace énfasis en la comprensión de los procesos desde las propias creencias, valores y reflexiones. (p. 17)

Por su parte, y en congruencia con el paradigma indicado esta investigación se fundamenta en la metodología cualitativa, la cual pretende un acercamiento y comprensión de las acciones de corte social, en este caso, educativo. Hernández, Fernández y Baptista (2014) exponen que “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358).

Cabe señalar que, desde esta postura el investigador se separa de sus propias creencias, con la finalidad de comprender e interpretar la manera en la que los sujetos entienden su realidad.

Estudio de caso

Los estudios de caso tienen como características básicas que abordan de forma intensiva una unidad, esta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución (Stake, 1994). También es definido como una búsqueda empírica que indaga un fenómeno actual en un contexto real, por otro lado, es considerado como un exhaustivo estudio de un hecho, en este caso, educativo en un tiempo y espacio concreto, con la finalidad de comprender a profundidad el objeto de estudio en cuestión. Para este documento, se busca entender la relación existente entre el directivo y la gestión escolar y lo que pudiera facilitar o perjudicar la eficacia, la eficiencia y la calidad de la educación.

Técnicas de recogida de información y sujetos de la investigación

Las técnicas empleadas en la presente investigación son la observación participante y la entrevista:

- a) “La observación participante es un método interactivo de recogida de información que requiere de la implicación del observador en los acontecimientos observados, ya que permite obtener percepciones de la realidad estudiada, que difícilmente podríamos lograr sin implicarnos de una manera efectiva (Rodríguez, Gil y García, 1996, p. 171). Para este estudio, se elige observar cinco escuelas de nivel secundaria técnica de una zona escolar en Ciudad Juárez, Chih., específicamente, se considera como sujetos a los docentes que tienen conocimientos sobre el manejo de la escuela.
- b) La entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” (Denzin y Lincoln, 2005, p. 643). Se entrevistaron a los directivos de los cinco planteles, así como a cinco docentes comisionados de mando de nivel medio, que juegan el rol de enlace entre el mando y los subordinados.

Resultados

La gestión escolar

En este contexto es requerimiento entender que gestión es la conducción y la dirección del sistema educativo hacia el logro de la calidad en los procesos relacionados con la educación. Dentro de ella, la administración escolar y los cuerpos docentes se centran en enfatizar el ejercicio académico, esto es, lo relacionado con los procesos de enseñanza y de aprendizaje como el objetivo principal de la educación; pues el interés es enfocarse en la eficacia y en la eficiencia, a fin de ofrecer las mejores condiciones a los estudiantes.

Cuando esta idea se materializa dentro de las aulas, los resultados de la educación se conectan con la idea de la calidad. A nivel discursivo, se considera que una escuela eficaz es así porque tanto los directivos como los docentes actúan para favorecer y crear un clima organizacional tendientes a fortalecer las actividades escolares, promover objetivos comunes, así como incorporar a los actores escolares en la toma de decisiones y en la planificación de las estrategias. No obstante, en la práctica, los directivos limitan su apoyo a sus colegas, difícilmente les hacen patente las metas y objetivos que pretenden alcanzar lo que da cuenta de la falta de promoción del trabajo colegiado, y las decisiones que toma son unilaterales, en pocas palabras, no existe suficiente gestión dentro de los planteles escolares.

Al respecto, los directivos consideran que parte de esta situación se debe a docentes que forman parte de la planta docente:

“Dentro de las problemáticas más fuertes que se presentan con los maestros de la escuela es que no cumplen con el perfil profesional que se requiere, y su desempeño no es lo que se espera de ellos de acuerdo con el perfil que debe tener. Cuando se les solicita y se le ofrece ayuda para mejorar su práctica, se muestran renuentes y molestos” (Directivo₄).

“Hace unos días se presentó un problema con un estudiante que copió el examen de uno de sus compañeros, el docente habló con el estudiante, más tarde le solicitó al directivo que pidiera una reunión con los padres de familia para hablar sobre la situación. El director minimizó la problemática, razón por la cual no citó a los padres del joven. Expresó que el docente exageró, pues solo era un examen que él había puesto de un ejercicio y no uno de lo que corresponde al semestre” (ObservaciónGrup3).

Por otro lado, se recupera que los docentes expresan que en colectivo realizan la toma de decisiones, aunque no siempre existe evidencia de ello. No obstante, al momento de desarrollar los proyectos institucionales colectivamente, su participación apoya lo sugerido por la autoridad educativa. La figura del directivo sigue siendo el tradicional a pesar de que en el discurso se diga otra cosa, pero sus funciones se diversifican, pues actualmente deben atender acciones relacionadas con el trabajo técnico pedagógico, la organización, gestión, administración y supervisión, entre otros. Por todo ello, se considera fundamental poner seria atención a la preparación y formación del personal directivo.

La gestión escolar tiene que ver con la innovación y con trascender en la función directiva, desafortunadamente, las prácticas desarticuladas de la propia gestión, el sistema educativo, así como el contexto impactan significativamente en el estilo de liderazgo que se desarrolla en los planteles escolares. Por esto, se puede deducir que el estilo de gestión depende de las condiciones sociales, institucionales y de formación de los directivos, así como de las cualidades y competencias que los define como actores de la educación. Tal como ya lo decía Pozner en 2005:

La gestión es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. La gestión escolar realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa. Se puede definir la gestión escolar como un conjunto de acciones de movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) orientadas a la consecución de objetivos. (pp. 70-71)

El liderazgo directivo

El desempeño del directivo para alcanzar el éxito o el fracaso está estrechamente relacionado con sus competencias, su visión, el desarrollo del compromiso, así como con su capacidad de implementar estrategias. En voz de uno de los docentes, un directivo cuenta con liderazgo directivo cuando se convierte en:

“La persona que es capaz de administrar, [cuando] es quien te va a ayudar para que, en conjunto con lo demás podamos lograr cada una de las metas que nos proponemos como colectivo escolar, que te inspire a trabajar en colectivo por buenas causas. Es que ser directivo no significa que vayas a ser un líder escolar, se requiere de una gran cantidad de cualidades, como lo son la iniciativa, ser capaz de organizar, ser emprendedor, ser bueno para dirigir, pero sobre todo de ser honesto, leal, carismático y con don de gente” (Docente₄).

Se rescata que, en su mayoría, los docentes consideran en el imaginario que el liderazgo directivo debe relacionarse con el líder transformacional, pues recuperan aspectos necesarios para mejorar un plantel escolar como lo es la capacidad de motivar y generar metas dignas de ser cumplidas.

Dos de los docentes consideran que sus directivos dan órdenes consensuadas y reconocen que estos se preocupan por su colectivo, por lo que siempre toman en cuenta sus opiniones. Asimismo, enfatizan que la relación de directivo-colectivo es sana, pues resuelven los problemas partiendo de las aportaciones de cada miembro de la institución.

Los directivos tienden a apoyarse con sus subalternos, creando con ello compromisos con la persona y no propiamente con el cargo, con esto, se visualiza la importancia del rol que juega el directivo para encaminar la vida de los planteles de las escuelas secundaria. Al respecto, los directivos opinan:

“Ser líder de una secundaria técnica no es tarea fácil, pero cuando entiendes el compromiso de los compañeros tú también te comprometes con mayor responsabilidad, y en conjunto se busca el desarrollo de acciones que se planifican en colectivo... es importante reconocer que en muchas ocasiones se presentan fricciones y es ahí donde como líder debes generar los espacios necesarios para hacer que cada uno asuma la responsabilidad que le corresponde” (Director₂).

En este sentido, Romero et al., (como se citó en Córdova-Ramírez, Rojas-Idrogo y Marín-Ruiz, 2021) expone la importancia de realizar evaluaciones sistemáticas que den cuenta de los niveles de liderazgo de los directivos, debido a que, es fundamental que las personas que dirigen las instituciones cuenten con las características necesarias para resolver las fricciones que se puedan presentar durante la implementación de las estrategias encaminadas para mejorar el centro escolar.

Se identifica un significativo contraste entre las respuestas de los directivos y los docentes. Los primeros se esfuerzan por exponer que en sus escuelas se trabaja en ambientes cordiales y que las relaciones son excelentes, mientras que los segundos ofrecen opiniones superficiales, evitando realizar juicios que se puedan mal interpretar. Cabe señalar que, Elizondo (2001) describe que en el:

Liderazgo es fundamental una coordinación y conducción académica que facilite la intervención y participación en la toma de decisiones de quienes están involucrados directamente con la tarea educativa, tanto la escuela como los espacios de trabajo que agrupan a varias escuelas representan los ámbitos significativos para que el liderazgo se traduzca en un mejoramiento de la calidad educativa. (p. 84)

Desafortunadamente, esta cita no se logra identificar dentro del liderazgo de los directivos de las escuelas de secundaria técnica que participaron en la investigación. Cabe señalar, dentro de las principales problemáticas presentes en el quehacer de los directivos es la exagerada cantidad de actividades que deben atender y, la manera de hacerlo es deslindando responsabilidades con los docentes, a través de la gestión escolar.

Se hace necesario comprender que liderazgo es un proceso centrado en objetivos que buscan el rendimiento de la organización. Por otro lado, un líder exitoso es quien alcanza las metas planificadas para mejorar y tener en buen funcionamiento a una organización, además conoce las habilidades que requiere para desarrollar una gestión eficaz.

Comentarios Finales

Se logra recuperar que existen diversos estilos de liderazgo que se conjugan con los estilos de gestión escolar, esto es que, no existe un estilo puro de cada uno de estos, y que se van desarrollando de acuerdo con las características del contexto y las competencias de los directivos. Ante esto, se subraya la necesidad de promover procesos de actualización y capacitación con respecto a la gestión escolar, esto debido a que, se detectaron elementos cruciales como lo es la falta de una eficiente cultura colaborativa, falta de relaciones de carácter democrático, limitada atención a la resolución de problemas propios de los centros escolares, así como las diversas percepciones que se tiene del concepto de calidad educativa.

La labor directiva se centra en la atención de las actividades administrativas y estadísticas, realidad que los obliga a considerar la urgencia de desarrollar habilidades requeridas para afrontar las necesidades actuales. Viene en caso enfatizar en lo fundamental de una buena formación y capacitación relacionada con la función directiva y organizativa de quienes se desempeñan como directivos a nivel de secundaria técnica.

Con respecto al liderazgo directivo reconocido en los directores de las instituciones investigadas se clasifican en dos tipos: el primero de ellos, tiende a resolver los aspectos administrativos y normativos, y el segundo atiende los requerimientos de las autoridades educativas, dejando de lado los aspectos positivos que ofrece una buena gestión escolar.

La pobre gestión que realizan algunos de los directivos ha dificultado la orientación de su función de una forma idónea y ha obstaculizado, por ejemplo, el desarrollo de un trabajo colaborativo eficaz. En este sentido, los docentes afirman que este tipo de trabajo es desigual, pues a pesar de participar en las reuniones, las decisiones al final de cuentas son tomadas por el directivo.

Empero, si se parte de la idea de considerar al trabajo colaborativo como ese espacio donde los integrantes de la institución labora en conjunto, comparten esfuerzos e información, entonces, así se identifica la colaboración, pues se comparten algunas responsabilidades, pero también se reconoce que esto se vuelve en varias de las ocasiones en una simulación, pues solo se reúnen como si fuera una participación genuina, pero no son los docentes quienes deciden sobre el camino que habrá de llevar el plantel.

Referencias

Anderson, S. “Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela” *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*. Vol. 9 No. 2 (julio-diciembre), 2010 pp. 34-52

Carrillo Vargas, L. E. "La gestión Escolar en las instituciones educativas" *Síntesis, Punto de Vista*. Facultad de Filosofía y Letras / Universidad Autónoma de Chihuahua.

Córdova Ramírez, E., Rojas Idrogo, I., & Marín Ruiz, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 231-236.

Corredor, A. C. "La gestión escolar: Los proyectos pedagógicos y la evaluación en el contexto venezolano" *Dossier. Acción Pedagógica*, vol. 9, Nos 1y 2/ 2000

Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London, Inglaterra: Sage.

Elizondo, H. A. (2001). *La nueva escuela*. México: Paidós Mexicana Editorial.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

Pedraja-Rejas, Liliana; Rodríguez-Ponce, Emilio; Rodríguez-Mardones, Patricio. Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: un estudio exploratorio *Interciencia*, vol. 41, núm. 11, noviembre, 2016, pp. 748-756 Asociación Interciencia Caracas, Venezuela

Pozner, P. "El directivo como gestor de los aprendizajes escolares" Aique Grupo Editor S.A. Buenos Aires

Ricoy Lorenzo, Carmen Contribución sobre los paradigmas de investigación Educação. *Revista do Centro de Educação*, vol. 31, núm. 1, 2006, pp. 11-22 Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, RS, Brasil

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Stake, R.E. (1994). Case studies. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dirs.). *Handbook of qualitative research* (pags. 236-247). London: Sage.