

EXPERIENCIAS Y DESAFÍOS DE LA FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA.

ISAÍAS ÁLVAREZ GARCÍA, CARLOS UGALDE LEÓN, MARIBEL DEL CARMEN CASAS HARO

Resumen

Este estudio presenta los resultados de un proyecto de investigación denominado “Experiencias logros y desafíos en la formación de directivos para la educación básica” (Clave 2003467), patrocinado por la Subsecretaría de Educación Básica y el Instituto Politécnico Nacional sobre los resultados de los cursos de formación para directivos ofrecidos tanto por la propia Subsecretaría, como por múltiples instituciones privadas y algunas públicas de educación superior, durante la Administración 2000-2006.

La metodología del proyecto comprendió: un análisis de antecedentes y conceptos básicos relacionados con la formación en gestión educativa; una revisión de los contenidos de los programas de formación para la gestión, de muy diferentes modalidades; y la aplicación de un cuestionario especial a los directivos egresados de dichos curso.

Como resultado se encontró que los niveles de satisfacción de sus egresados, aunque buenos en promedio, sólo habían obtenido resultados un poco mejores en los ámbitos de las relaciones humanas y la comunicación y en el convencimiento de la necesidad del trabajo en equipo en los centros escolares.

; pero estaban aún distantes de cubrir lo que, al nivel de los estudios e investigaciones sobre la formación en gestión se reportan como competencias básicas para el desarrollo de la *gestión educativa estratégica*. Por otra parte se planteó la necesidad de promover un mayor intercambio y colaboración entre las instituciones que en México, participan en los programas de formación en gestión, apoyados con recursos públicos. Este intercambio debería ser promovido por la Subsecretaría; pero también por los propios responsables de los programas.

I. ORÍGENES E IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La importancia de la formación profesional para la gestión de instituciones educativas fue descubriéndose paulatinamente en diferentes países, durante las dos últimas del siglo XX. Originalmente esta formación se daba como un elemento de los programas de formación inicial de profesores; pero a partir del inicio de los años ochenta, algunos países como Francia, Inglaterra y Suecia decidieron establecer políticas generales para brindar oportunidades de formación específica para la gestión a los directivos de centros escolares promoviendo su profesionalización, bajo modalidades apropiadas al contexto y desarrollo de cada sistema educativo.

Para este propósito, en países como Francia, Inglaterra y Suecia se establecieron concursos de selección de aspirantes a cargos directivos. Estos concursos tenían como prerequisites la formación profesional como docentes y la experiencia docente en las instituciones educativas; pero estaban orientados hacia la valoración de habilidades y aptitudes para el ejercicio de los cargos directivos. Aquellos que resultaban con mejores habilidades y aptitudes eran seleccionados para los cargos directivos. Además, en estos países se establecieron diferentes tipos de formación específica para la gestión de los aspirantes que resultaron seleccionados para cargos directivos.

La investigación educativa realizada en España descubrió la importancia de la formación para la gestión, a mediados de los ochenta; haciéndola obligatoria para los directivos de las escuelas públicas con el fin de promover la mejora permanente en la calidad de sus servicios educativos.

En México, aún se accede a los cargos directivos sin preparación específica para la gestión; siendo la vía más común el escalafón de antigüedad combinado con diferentes tipos de conexiones político – sindicales.

Los programas de formación profesional de directivos para los sistemas educativos y los centros escolares se iniciaron en 1975, dentro del Instituto Politécnico Nacional (IPN), en la ESCA Santo Tomás, instrumentando tres programas de maestría y uno de especialización durante los últimos treinta años.

La Secretaría de Educación Pública, por su parte, ha creado varios programas especiales para promover la iniciación del personal directivo en el campo de la gestión, mediante los programas denominados: Cursos Nacionales para Directivos de Educación Primaria y Secundaria, los programas de especialización y maestría de la Universidad Pedagógica Nacional y mediante diversos convenios celebrados con instituciones de educación superior, públicas y privadas, como el Instituto Politécnico Nacional, Algunas universidades estatales y recientemente el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, la Universidad Iberoamericana, la Universidad Anáhuac y otras.

El Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, en el rubro de formación de directores de educación básica, propuso como acciones prioritarias, el desarrollo de programas de formación y actualización de directores y supervisores.

En la misma línea de política educativa de gobiernos anteriores, pero con mucha mayor claridad, el Programa Nacional de Educación 2001-2006, planteó el desafío denominado “Hacia una escuela pública de calidad”, destacando las características del director de un centro escolar: “El ejercicio de un liderazgo efectivo por parte del director es esencial para asegurar el cumplimiento de la misión de la escuela. (Programa Nacional de Educación 2001-2006 págs. 28 y siguientes).

Por su parte, el Programa de Escuelas de Calidad, promovido dentro del Programa Nacional de Educación 2001-2006, por la Subsecretaría de Educación Básica ha establecido como requisito necesario, para ofrecer sus apoyos especiales a las escuelas que decidan participar en este programa nacional, que sus directivos se comprometan a tomar cursos de formación para gestión.

II. CONCEPTO EMERGENTE DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

La literatura especializada registra un cambio significativo en el concepto mismo de *gestión escolar*; que pasa de entenderse como una función puramente técnica, administrativo – contable, centrada en la persona individual del director o directora, a una función centrada en la cultura organizacional y la acción educativa y social de las escuelas.

Pilar Pozner comenta: La *gestión escolar* no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos [Pozner, 1998].

Juan Carlos Tedesco, por su parte, entiende la gestión como: “Un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos, abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico”. [Tedesco, 1999].

Gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país (SEP: Antología: la Gestión Educativa, 2000).

El autor, responsable de esta investigación, define la *gestión* como: “Un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la organización, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz del director, que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional”(Álvarez, 2006).

La gestión por su propia naturaleza tiende a relacionarse con los procesos de innovación y cambio; pero resulta inconcebible sin en el ejercicio eficaz del liderazgo.

Para entender mejor el concepto emergente de gestión se presentan dos diagramas: el **Diagrama 1** nos presenta diferentes tipos de gestión según su campo específico de aplicación; y el **Diagrama 2** la estrategia utilizada para el desarrollo del **Proyecto Escolar (PE)**, denominado también **Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)** como se lo ha propuesto instrumentar el Programa Escuelas de Calidad (2001-2006).

DIAGRAMA 1. TIPOLOGÍAS DE LA GESTIÓN

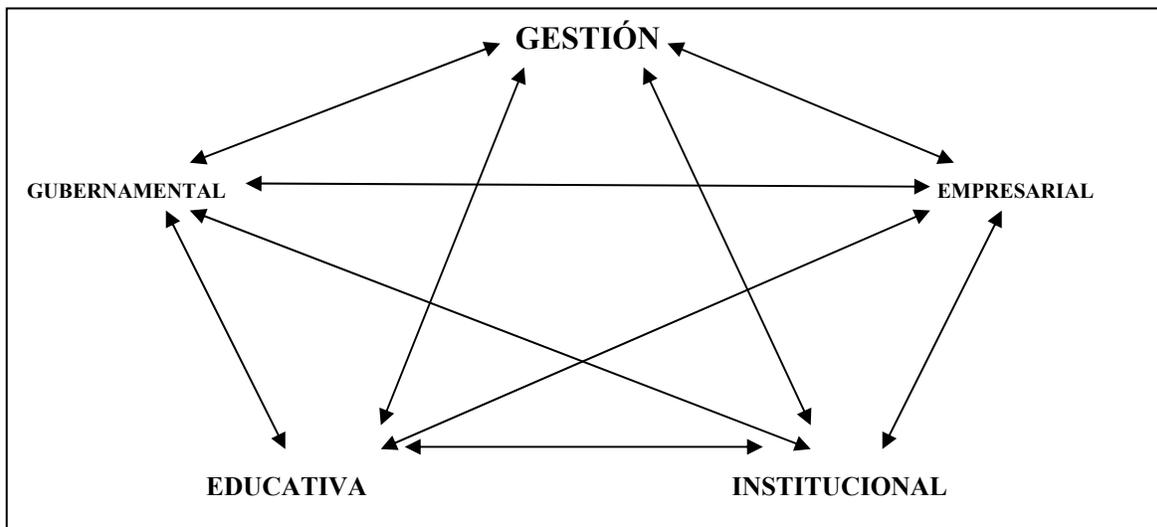
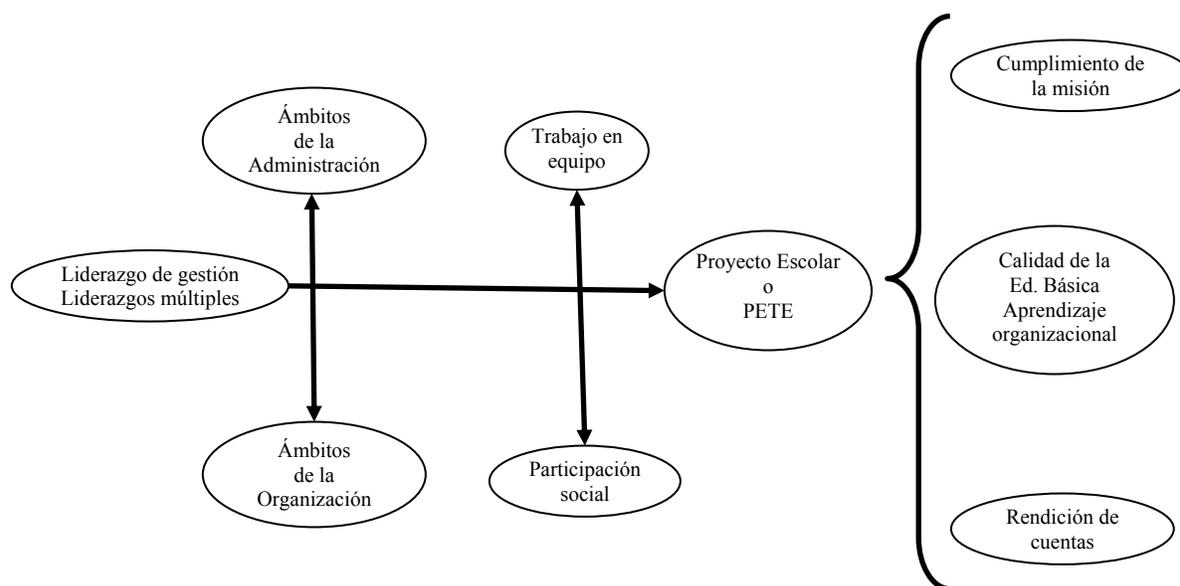


DIAGRAMA 2

PROCESO DE GESTIÓN EDUCATIVA Y PROYECTO ESCOLAR O PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR (PETE)



En los estudios reportados por la literatura latinoamericana han cobrado particular relevancia las aportaciones del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO, que desde su Oficina Regional de Buenos Aires, Argentina, ha promovido múltiples estudios y seminarios regionales sobre formación en gestión educativa, así como estudios de caso de los países de la región; logrando verificar cambios importantes en el concepto de gestión educativa estratégica, y a la vez, identificando un conjunto de competencias básicas para la gestión (Pozner, 2000), (Ver Cuadro 1).

CUADRO 1. ESQUEMA COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR TRADICIONAL Y EL DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

| Administración escolar tradicional | Gestión educativa estratégica |
|--|--|
| Baja presencia de lo pedagógico | Centralidad de lo pedagógico |
| Énfasis en normas y rutinas | Habilidades para tratar con lo complejo |
| Trabajos aislados y fragmentados | Trabajo en equipo |
| Estructuras cerradas a la innovación | Apertura al aprendizaje y a la innovación |
| Autoridad impersonal y fiscalizadora | Asesoramiento y orientación profesional |
| Estructuras desacopladas | Culturas educacionales cohesionadas por una visión y la misión |
| Observaciones simplificadas y esquemáticas | Intervenciones sistémicas y estratégicas |

Fuente: Pozner, Pilar. (2000). *Competencias para profesionalización de la gestión educativa*. UNESCO-IIPE, Buenos Aires, Argentina.

La emergencia de la sociedad de la información y del conocimiento, la globalización de la economía mundial, la apertura democrática y la propia dinámica interna de cambio de paradigmas de los propios sistemas educativos generan múltiples impactos en los procesos de gestión educativa de los centros escolares. Todo esto se refleja en una creciente toma de conciencia sobre las implicaciones y características de ese cambio de escenarios y de la potencialidad de la educación, en su función anticipatoria de la nueva sociedad, como factor de crecimiento económico y oportunidad de construir una mayor equidad social y de consolidar la democracia (CEPAL-UNESCO, 1992).

III. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

En este apartado se presenta, de manera sintética, la primera fase de un proceso de investigación desarrollado por el proyecto *Experiencias, Logros y Desafíos para la Formación de Directivos en Educación Básica*, dentro del Programa de Investigación en Administración y Desarrollo de la Educación (PRIADE) del IPN.

3.1 Preguntas de investigación

- ¿Qué tipo de preparación específica para la gestión han recibido los directivos de las instituciones de educación básica?
- ¿Qué tipos de instituciones y programas ofrecen servicios de formación y actualización en el campo de la gestión educativa en las entidades seleccionadas?
- ¿Cuáles son los principales problemas y desafíos que enfrentan los cursos y programas de formación de directivos para los centros de educación básica en México?
- ¿Qué experiencias internacionales resultan relevantes en el campo de la formación para la gestión de las instituciones de educación básica?

3.2 Objetivos y propósito general del proyecto

El propósito principal de esta investigación se centra en un primer esfuerzo de sistematización de las experiencias y resultados de los programas y cursos de formación en gestión destinados a directores de centros de educación básica, basado en las opiniones y valoración de quienes tomaron estos cursos y programas, así como en algunas observaciones directas de los autores. En una primera etapa se cubrieron seis entidades del país y posteriormente se cubrieron las entidades de Yucatán y de muestras más amplias del Estado de México y el Distrito Federal.

3.3 Metodología y fases del proceso de investigación.

Para encontrar respuestas a las preguntas de este proyecto de investigación y acercarse al logro de su objetivo general, el proceso metodológico comprendió los siguientes pasos:

1. Identificación de programas de formación en gestión educativa que se ofrecen en México y particularmente en seis entidades del país: Distrito Federal, Estado de México, Durango, Guanajuato, Jalisco y San Luis Potosí y posterior mente se estudio también el caso de Yucatán.
2. Descripción de los antecedentes históricos de la formación en gestión educativa en el mundo y en México, verificando su relación con el contexto, nacional e internacional.
3. Estudio de la literatura internacional especializada para la integración de un marco teórico sobre competencias básicas de gestión, destacando las aportaciones de la **Red Forgestion**, del Instituto Internacional de Planificación de la Educación de la UNESCO, Oficina regional de Buenos Aires, Argentina.
4. Diseño de un cuestionario, basado en los contenidos de los programas de formación en las competencias básicas para la gestión de instituciones educativas, aplicado a alumnos de los programas de formación en gestión de instituciones educativas en seis entidades del país. Se selecciono una muestra ocasional no probabilística.
5. Procesamiento y análisis de la información obtenida. Sistematización de experiencias y resultados de algunos de estos programas.
 - a) Conclusiones, sugerencias y recomendaciones para las políticas de formación en gestión educativa y para futuros estudios de seguimiento y verificación en campo de sus resultados o contribuciones al mejoramiento de la calidad de la educación básica.

**IV. SÍNTESIS DE RESULTADOS Y ANÁLISIS. CUADRO 1. VALORACIÓN DE COMPETENCIAS ADQUIRIDAS EN LOS CURSOS NACIONALES (CN)
Y EN OTROS CURSOS DE FORMACIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA (OC)**

| REF. | PREGUNTA | D.F. | | EDO. MÉX. | | GTO. | | JAL. | | S.L.P. | | GENERAL | |
|------|--|------|------|-----------|------|------|------|------|------|--------|------|-------------|-------------|
| | | CN | OC | CN | OC | CN | OC | CN | OC | CN | OC | CN | OC |
| 1 | Comprensión de los desafíos que implica el cambio de paradigmas en los sistemas educativos para la formación en gestión | 8.14 | 8.11 | 8.14 | 8.12 | 7.59 | 7.33 | 8.80 | 8.33 | 8.44 | 8.13 | 8.16 | 7.89 |
| 2 | Desarrollo de competencias para el ejercicio del liderazgo en la instituciones de educación básica | 8.03 | 8.46 | 8.36 | 7.76 | 7.90 | 7.67 | 9.00 | 8.50 | 8.78 | 8.33 | 8.33 | 8.10 |
| 3 | Habilidad para prever el futuro y anticiparse a los problemas | 7.75 | 8.35 | 7.89 | 7.82 | 7.41 | 7.12 | 8.47 | 8.44 | 8.37 | 8.40 | 7.91 | 7.90 |
| 4 | Habilidad para plantear y resolver problemas prioritarios de la gestión educativa | 7.33 | 8.11 | 8.32 | 7.53 | 7.66 | 7.33 | 9.27 | 8.78 | 8.52 | 7.73 | 8.06 | 7.83 |
| 5 | Habilidad para promover la participación social en el diseño, instrumentación y evaluación del proyecto escolar | 7.36 | 7.65 | 8.14 | 7.06 | 7.52 | 7.02 | 8.87 | 8.44 | 8.22 | 8.07 | 7.90 | 7.53 |
| 6 | Capacidad de comunicación y de relaciones humanas | 8.39 | 8.84 | 8.50 | 8.06 | 7.69 | 7.74 | 9.00 | 8.89 | 8.70 | 8.53 | 8.39 | 8.35 |
| 7 | Logro del trabajo en equipo de los profesores de cada centro escolar | 7.75 | 7.97 | 8.29 | 7.88 | 7.62 | 7.86 | 8.80 | 8.39 | 8.70 | 8.73 | 8.14 | 8.07 |
| 8 | Capacidad de negociar conflictos tanto al interior de cada escuela como en relación con la comunidad | 7.28 | 8.03 | 7.89 | 7.29 | 7.38 | 7.50 | 8.33 | 8.00 | 8.37 | 7.93 | 7.76 | 7.74 |
| 9 | Necesidad de delegar la autoridad en el ejercicio de la gestión educativa | 7.11 | 7.68 | 7.96 | 7.47 | 7.55 | 7.55 | 8.20 | 8.17 | 8.56 | 8.33 | 7.79 | 7.75 |
| 10 | Necesidad de propiciar espacios para la creatividad, la innovación, el cambio educativo y la evaluación en los centros escolares y en las instituciones educativas | 7.89 | 8.03 | 8.07 | 7.59 | 7.10 | 7.21 | 9.27 | 8.83 | 8.48 | 7.80 | 8.03 | 7.79 |

V. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

1. Las experiencias internacionales coinciden en reconocer que la calidad de la educación se juega en los centros escolares.
2. En el contexto de cambio de paradigmas de los sistemas educativos, se hace necesario instrumentar procesos de gestión educativa estratégica en los centros escolares.
3. Los mayores logros de los cursos, según la opinión de los directivos, se han alcanzado en los campos de relaciones humanas y comunicación, motivación para valorar el trabajo en equipo y la actividad colegiada.
4. La valoración global de las competencias básicas de gestión logradas en los cursos para directivos hasta ahora ofrecidos, resultó con promedios generales de 7.76 á 8.33 en seis Entidades de la República, de acuerdo a las opiniones de los directores participantes.
5. Los directores que participaron en los cursos de formación para la gestión no lograron comprender el sistema de financiamiento descentralizado por el Programa Escuelas de Calidad (PEC).
6. Los recursos financieros de apoyo a los programas de formación en gestión educativa han resultado insuficientes y se pueden observar algunas inequidades y desequilibrios en su distribución y aplicación.
7. Hace falta verificar en campo los cambios en el desempeño cotidiano de la gestión de los directivos que participaron en los cursos de formación en gestión.
8. Se recomienda a la DGDGIE de la SSEB la promoción de encuentros para el intercambio de experiencias entre los responsables de los programas de formación para la gestión y el desarrollo de estudios de seguimiento de los egresados de estos programas.
9. Integración de una red mexicana de especialistas en formación para la gestión con el apoyo del COMIE.
10. Aprovechamiento de la *Red Forgestion* de la oficina regional del IPE/UNESCO Buenos Aires. <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/>

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

ÁLVAREZ, Isaías y Colaboradores: **Experiencias, logros y desafíos en la formación de directivos para la educación básica**, Informe Técnico Clave: PFIE 02/32-2.7-68, 2003.

ÁLVAREZ, Isaías:

– “El desafío de la calidad en la educación básica”, **Revista Educare del PEC**, No. 3, 2003.

– **Nuevos sistemas de formación docente para la educación básica en un nuevo siglo. Estrategia interinstitucional**, México, Taller Abierto, 2002.

ÁLVAREZ, Isaías, ITURBE, Elizabeth y Colaboradores. **Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión**. México, Ed. Taller Abierto, 2005.

BRASSARD, André: **Conception des organisations et de la gestion**. Montreal, Éditions Nouvelles, 1996.

MINTZBERG, Henry. “*The manager’s job. Folklore and fact*”. **Harvard Business Review on Leadership**, 1998.

Muñoz Sedano, Antonio: **Modelos de Organización Escolar**. Madrid, Editorial Escuela Española, 1993.

POGGI, Margarita. **La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias**. Buenos Aires, IPE/ UNESCO, 2001.

Pozner, Pilar. **Competencias para la profesionalización de la gestión educativa**. Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IPE Buenos Aires. 2000

UNESCO/OREALC. **Boletín del Proyecto Principal de Educación**. No. 42. Santiago de Chile, 1996.