

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR (PETE)

JOSÉ LUIS ARIAS LÓPEZ

Universidad Pedagógica Nacional. Unidad 142 Tlaquepaque

RESUMEN: En esta ponencia se presentan los hallazgos de un trabajo de investigación cuyo foco de estudio abordó las percepciones, actitudes, dificultades y factores que facilitan el cambio desde la perspectiva de los directores y sus equipos escolares dentro del proceso de elaboración de su Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).

Los objetivos que orientaron el trabajo de investigación se enfocaron a reconocer el impacto que tienen las políticas educativas en las prácticas de directivos y colectivos escolares en la construcción del Plan Es-

tratégico de Transformación Escolar e interpretar los significados que confieren los directivos a sus funciones en las diferentes dimensiones de la gestión escolar. Se documentan aspectos relativos a las competencias directivas, las actitudes de los participantes en el diseño del PETE, los significados conferidos a las misiones y visiones institucionales en los planes de 10 centros escolares y los sentidos en que los colectivos escolares proyectan la mejora de la transformación de la gestión escolar.

PALABRAS CLAVE: Gestión escolar, calidad educativa, directivos.

Introducción

En el discurso educativo actual, destaca el énfasis puesto en la calidad como atributo indispensable para ofrecer un servicio educativo pertinente y en consonancia con las demandas que un entorno globalizado y complejo exige para los sistemas educativos nacionales.

El planteamiento general concibe la calidad en términos de su contribución a la satisfacción de las necesidades del país y por su capacidad de atención a la demanda, por lo que tal atributo es asociado con la pertinencia y relevancia con que el quehacer educativo da respuesta o satisface las necesidades educativas de su entorno comunitario y en donde la escuela es pensada como nivel de concreción particular de las políticas educativas orientadas a la calidad.

Dentro de estas líneas prioritarias de acción, puede destacarse la propuesta y continuidad del Programa Escuelas de Calidad (PEC) cuyo objetivo es establecer en la escuela pública de educación básica un modelo de autogestión, con base en los principios de libertad en la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles acordes a la diversidad de los educandos, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable en un esquema de rendición de cuentas que permitan reconocer a un centro educativo como una escuela de calidad.

En esta propuesta, la evaluación y la planeación son consideradas estrategias y métodos de trabajo que el director y los docentes de la escuela pueden utilizar para transformar la gestión escolar a partir de la generación de lineamientos y oportunidades para crear, desarrollar o fortalecer las capacidades de gestión de los actores escolares.

La transformación de la gestión escolar es asumida como un proceso de cambio de largo plazo; mismo que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares: los directores, los docentes, los alumnos, los padres de familia, los supervisores y el personal de apoyo.

La gestión de la calidad en el PETE

Como una estrategia para la concreción de la mejora en la calidad educativa, el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) es concebido como una herramienta para la transformación de la gestión escolar en sus diferentes dimensiones, por lo que su construcción implica un cambio en las maneras en que cada uno de los integrantes del plantel significan sus funciones y acciones, pero también pone en cuestión sus conductas y actitudes en un proceso de construcción colectiva que requiere de una transformación de una cultura escolar signada por lo individual a una cultura de colaboración que determine de manera sustantiva los esfuerzos de los miembros de la institución escolar hacia el logro de la mejora de la calidad planteada en el ideario o visión institucional y que le permita a la escuela acceder al registro en el PEC.

Pero este cambio de ninguna manera es sencillo o exento de riesgos o dificultades: el tránsito de lo individual a lo colectivo en la gestión escolar del centro entraña: a) La resignificación del papel que juega el directivo en la construcción de este proyecto colectivo y b) El cambio en las condiciones en que se realizan sus tareas de conducción de las acciones escolares, así como la redefinición de los roles que desempeñan los sujetos dentro

de la organización escolar que les permitan constituirse en una organización abierta al cambio y al aprendizaje, lo que constituye un pasaje azaroso y no siempre satisfactorio para los que en este proceso se involucran.

Si partimos de considerar la calidad en la gestión escolar de un centro, en coincidencia con Cano (1998) como el atributo o condición que los participantes en una institución escolar confieren a la acción y efecto de educar es posible dar sentido a la definición de las políticas que orientan los servicios educativos que brinda el centro escolar, políticas en que la participación colectiva y la búsqueda del bien común deben orientar la acción y el interés individual.

Para el directivo interesado en la transformación de la cultura escolar, resulta importante concebir su función como un ejercicio permanente de decodificación de la realidad social que presenta la institución para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela.

El desarrollo pertinente de tales funciones requiere, por parte del director, el desarrollo de ciertas habilidades directivas y que Gento caracteriza como competencias directivas (Figura 1).

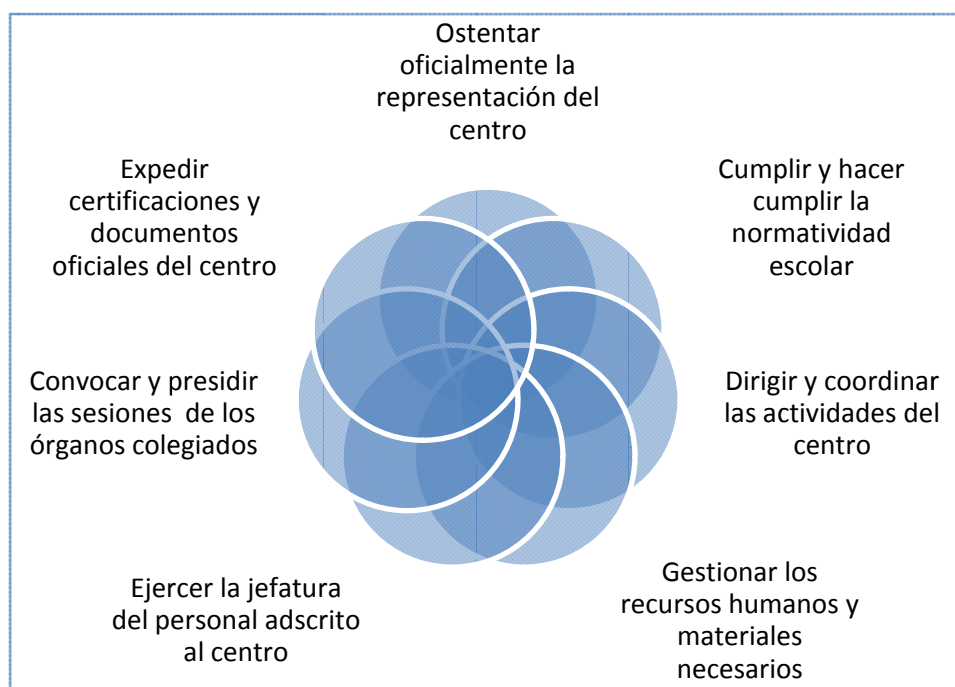


Figura 1.- Las competencias del director en la conducción de un centro escolar (Gento, 2001)

Interesa -en este punto- enfatizar la competencia referida a la función sustantiva del director como coordinador en la elaboración del proyecto educativo del centro, y que puede ser una gran competencia que aglutina de alguna manera a las otras competencias.

El ejercicio de un liderazgo compartido para la generación de propuestas de mejora puede incentivar la creación de un ambiente o clima de confianza en el centro de trabajo y propiciar que la planeación sea concebida como eje vertebrador de la participación y de una comunicación efectiva como vínculos clave para el cambio hacia una cultura escolar de colaboración. La transformación de la gestión escolar es entendida así, como una serie de acciones relacionadas entre sí, que en conjunto constituye un proceso sistemático de cambio, diseñado y conducido por el director y el equipo docente de una escuela (Figura 2).



Fig. 2.- Proceso de transformación de la gestión escolar

El enfoque metodológico que se propone para el logro de la calidad en la transformación de la gestión escolar es el de la planeación estratégica situacional, que en este ámbito es concebido como un continuum o proceso continuo, sistemático y dialógico entre los actores de la comunidad educativa que permita superar las resistencias naturales en la construcción de dicho proceso.

El papel del directivo es entendido, no como el de un planificador, sino como facilitador de la planificación que se sitúa dentro de la comunidad educativa y parte de sus roles sustan-

tivos se orientan a propiciar la participación y a la generación de consensos en un esquema organizativo que pretende la auto-regulación del proceso.

Planteamiento metodológico de la investigación

Los objetivos que orientaron el trabajo de investigación se enfocaron a:

1. Reconocer el impacto que tienen las políticas educativas en las prácticas de directivos y colectivos escolares en la construcción del Plan Estratégico de Transformación Escolar.
2. Interpretar los significados que confieren los directivos a sus funciones en las diferentes dimensiones de la gestión escolar
3. Contribuir a la comprensión de los procesos de transformación y cambio en la gestión y cultura escolar para el logro de la calidad educativa

La investigación comprendió diez planteles escolares, ubicando a sus respectivos directores como sujetos de investigación, mismos que fungieron como informantes. Estos informantes cumplen una función activa como dadores de información en su papel de líderes, coordinadores y miembros del colectivo escolar. Los diez directivos informantes y sujetos de investigación fueron 10 directores participantes en el Diplomado en Gestión Educativa para Directivos de Educación Básica. El planteamiento operativo consideró como una condición sustantiva el hecho de que los directivos participantes establecieran una agenda de trabajo con sus equipos de trabajo para abordar la construcción del plan con la intencionalidad de que sus esfuerzos estuvieran en consonancia con sus prácticas cotidianas. Este fue un criterio para la selección de los sujetos de investigación, ya que se consideró básico el que los registros y los productos de planeación del PETE fueran resultado de un trabajo colaborativo y no un trabajo realizado exclusivamente por el director, por lo que se solicitó la anuencia de los directivos que coordinaron la planeación para considerarlos como informantes clave del proceso.

Dada la naturaleza del objeto de estudio y las características de la información a analizar y en virtud de que sería necesario hacer una interpretación personal pero sustentada teóricamente de los significados que confieren los directivos a su papel en la transformación de la gestión escolar del centro, partí de situar el trabajo dentro del paradigma cualitativo o naturalista de investigación.

El diseño general del trabajo de investigación puede ser ubicado como una investigación de tipo descriptivo-explicativo en un paradigma cualitativo de investigación que pretende describir y diferenciar los significados que individuos se hacen en hechos o situaciones determinadas e interpretar las relaciones que se establecen en este recorte de la realidad estudiada o investigada desde un estilo personal introspectivo-vivencial asociada a una posición interpretativo-simbólica.

Hallazgos

Del análisis de los textos que explicitan las misiones de 10 colectivos escolares en los que se centró el trabajo de investigación en relación a su razón de ser como institución u organización escolar es posible observar la responsabilidad que asumen como colectivos comprometidos con sus tareas educativas, y en las que destacan el énfasis que hacen en brindar servicios con equidad y calidad y, respecto a sus intencionalidades educativas, recupero la preocupación que manifiestan en relación a la apropiación de conocimientos básicos y al desarrollo de habilidades que le permitan a los educandos interpretar su realidad social y solucionar sus necesidades básicas de aprendizaje.

En relación a los valores que subyacen que sustentan su intencionalidad educativa destaca el amplio abanico de valores contemplados como necesarios para la formación integral de los sujetos objetivo de la enseñanza y entre los cuales de destacan los valores de respeto, tolerancia en la diversidad y la participación social (Figura 3).



Fig. 3.- Sentidos de la misión

Por otra parte, las intencionalidades manifiestas en los enunciados de la visión se orientan a propiciar ambientes de aprendizaje y experiencias de innovación en el proceso de enseñanza- aprendizaje que favorezcan la formación integral de los sujetos y en los que destaca la noción del desarrollo de competencias básicas.

Destaca el énfasis puesto en los valores considerados como deseables para sustentar las prácticas educativas, entre los cuales se cuentan los referidos al respeto, al compromiso, a la colaboración y al desarrollo de posturas críticas en un marco de legalidad (Fig. 4).

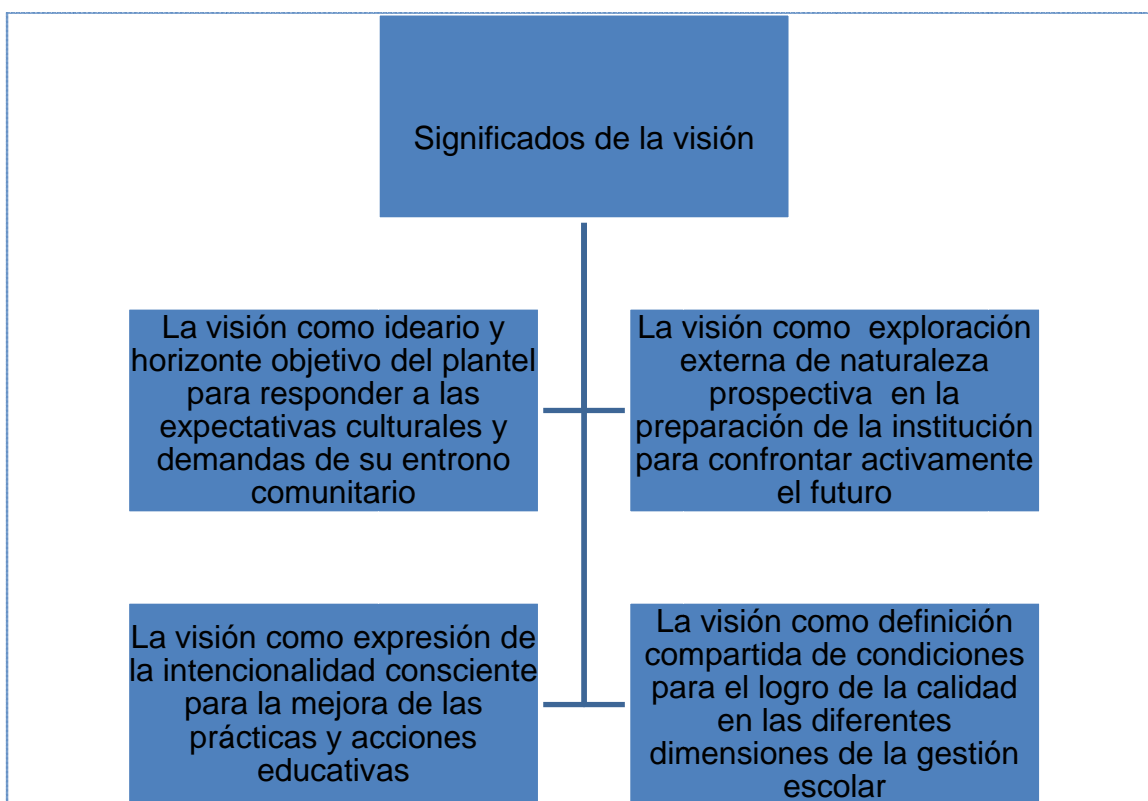


Fig. 4.- Significados de la visión

Estas intencionalidades de mejora de la calidad se explicitan en los objetivos del PETE y se traducen en metas concretas que den evidencia del logro de los objetivos estratégicos por ciclo escolar. Los objetivos son entendidos como propósitos amplios que orientan la acción de la escuela hacia la visión, es decir, enunciados de tal forma que se encuentren estrechamente ligados con la idea que los colectivos escolares se han forjado en torno a lo que quieren que sea su escuela en un futuro. Como tales, expresan resultados finales en términos cualitativos y orientan el cambio en la transformación de la rutina diaria.

Cabe mencionar que los objetivos se enuncian después de un proceso de elaboración conjunta tomando como punto de partida las problemáticas dimensionadas y el análisis de los facilitadores y obstáculos internos así como de los apoyos y riesgos externos para determinar su viabilidad y factibilidad (Fig. 5).



Fig. 5.- Sentidos de la mejora en objetivos institucionales

Para finalizar, se presenta la síntesis de un comparativo sobre las áreas problemáticas diagnosticadas y las acciones de mejora proyectadas por los colectivos escolares. Para la realización de este ejercicio de contrastación se tomaron los indicadores de calidad propuestos por el PETE.

Dimensión pedagógica-curricular: La planeación como eje conductor de la gestión en la dimensión pedagógico-curricular se manifiesta como un aspecto problemático que es in-

suficientemente atendido en las proyecciones de las acciones de mejora en relación con las problemáticas diagnosticadas y en más de la mitad de los PETE analizados no se expresan acciones de seguimiento a lo planeado. La preocupación por el manejo de enfoques pedagógicos que caracterizó las proyecciones de los objetivos es atendida en la mayor parte de los PETE analizados

Un aspecto que destaca es la nula consideración de acciones para relacionarse con otras escuelas, lo que nos habla de que la comunicación efectiva es entendida como comunicación dentro de la escuela, ya que se observa una casi nula proyección de acciones de mejora en la relación de la escuela con la supervisión escolar.

A pesar de que de manera informal los directivos informantes se quejan a menudo de la relación que tienen con sus supervisores, los colectivos no manifiestan que esta sea una cuestión problemática, al menos no en lo que documentan en su PETE, ni algo que esté considerado entre sus prioridades de mejora de la comunicación o participación escolar.

Dimensión organizativa: En el diagnóstico institucional realizado en esta dimensión destacan sobremanera como expresiones problemáticas las formas de organizar el funcionamiento de la escuela y las formas de regulación de la colaboración y convivencia entre los maestros.

No obstante que en el discurso de los directivos informantes, en las declaraciones de la misión y visión y en los objetivos estratégicos de los PETE se expresa la necesidad sentida de mejorar la organización y colaboración entre los docentes no se documentan con suficiencia acciones de mejora en relación a estos aspectos.

El consejo técnico escolar no es contemplado como un órgano o espacio institucional que pueda ser optimizado para esta proyección de la mejora.

Las acciones proyectadas en esta dimensión no parecen ser bastante halagadoras- en su conjunto- para una prognosis o escenario de mejoramiento del clima y comunicación organizacional y para el ejercicio de un liderazgo democrático.

Esto es particularmente evidente en la casi nula consideración de la vinculación con los padres de familia como factor asociado a la mejora de la organización escolar del centro.

La planeación como eje conductor parece tener, en su dimensión organizativa, un serio obstáculo para la mejora de la gestión escolar de los centros.

Dimensión administrativa: Las preocupaciones evidentes parecen girar alrededor de la figura y funciones del director, y puede significarse como una expresión de la fijación en el directivo como responsable principal de la gestión administrativa del plantel y en la que pareciera hacerse indispensable una delegación de responsabilidades, pues se consignan acciones para mejorar este aspecto problemático.

Este aspecto se asocia a las formas de planeación de la administración escolar en donde las proyecciones de mejora apuntan a la modificación de las maneras de ser tomados en cuenta en las tomas de decisiones administrativas.

En la mitad de los planteles se manifiestan en el auto-análisis problemas relacionados con la administración de tiempo y el mantenimiento de la infraestructura escolar, que en un apartado anterior se habían significado como barreras u obstáculos para el cambio en la cultura escolar; Si bien se proyectan acciones para la mejora colectiva en el rubro de mantenimiento no ocurre lo mismo con la proyección de acciones de mejora en la administración del tiempo.

Destaca el hecho de que aún cuando no se registran como aspectos problemáticos la seguridad e higiene de los bienes y personal y el registro y control escolar, se registran acciones de mejora para estos indicadores en la mitad de los proyectos analizados, lo cual habla de una preocupación colectiva relacionada con las intencionalidades manifiestas en los objetivos en cuanto a la transformación y mejora de las prácticas educativas.

Dimensión comunitaria y de participación social: En esta dimensión la totalidad de planteles escolares registró problemas e insatisfacciones en sus relaciones con el entorno comunitario, en especial con aspectos que tienen que ver con la cultura de colaboración de agentes que no están directamente situados en el plantel escolar, pero cuyas exigencias y demandas suponen la apertura de la escuela a instancias de participación social que hasta el momento no han sido relevantes.

Esta preocupación tiene que ver con la imagen que la institución tiene en los ámbitos de su quehacer e influencia pero también de su necesidad de proyectar lo que hace y que pareciera no tener la necesaria presencia social en su contexto geográfico.

Destaca el elevado número de acciones de mejora en el conjunto de los PETE analizados y que tiene que ver con incentivar la participación de todos los agentes que convergen en

la escuela y en brindar una imagen de atención y calidad a la relación de la escuela con el entorno comunitario.

Destaca la ausencia de acciones para incluir los consejos escolares de participación social como instancias que pudieran favorecer dicha participación.

Conclusiones

El estudio evidencia una preocupación genuina y evidente de los directivos informantes y sus equipos de gestión por orientar sus esfuerzos colectivos a la mejora de la calidad en ámbitos específicos de las diferentes dimensiones de la gestión escolar.

Tales intencionalidades son explícitas en la misión y visión que orientan el quehacer institucional y se concretan en los planes estratégicos de transformación escolar derivados de un trabajo de planeación participativa y como tales, son una prueba tangible de un acercamiento a un cambio en las maneras de vivir la cultura escolar orientándola a favorecer la colaboración entre los actores que la conforman.

Sin embargo, dichas intencionalidades no encuentran aún las suficientes formas de expresión y significación en los proyectos institucionales de los centros y es posible detectar ámbitos de la gestión escolar que requieren de un mayor tratamiento, análisis y trabajo colegiado y participativo para atender los indicadores de eficiencia planteados en el PETE para la mejora de la gestión escolar en sus diferentes dimensiones.

La concreción de estas intencionalidades en el PETE es una condición indispensable para concebirlo como una herramienta eficaz para el logro de la transformación y mejora de la calidad en la gestión escolar.

De no concretarse estas intencionalidades, la elaboración del PETE puede constituirse en una tarea más en la ya larga lista de documentos oficiales cuyo desarrollo y contenido se orientan a satisfacer un trámite burocrático o el cumplimiento de una normativa institucional.

Referencias

Cano García, Elena (1998) En busca de una definición de calidad en *Evaluación de la calidad educativa*. Ed. La Muralla S.A. Madrid.

Frigerio, Graciela y Otras. (1992). *Las Instituciones Educativas. Cara y Ceca. Elementos para su gestión.* Ed. Troquel. Buenos Aires.

García Herrera, Adriana Piedad (1997) *La instrumentación metodológica en la recuperación de la práctica docente en En torno a la intervención de la práctica educativa.* Unidad Editorial del Gobierno del Estado de Jalisco. Guadalajara.

Gento Palacios, Samuel (2001) *Participación en la gestión educativa.* Santillana. Madrid.

OCDE (1991) *Escuelas y calidad de la enseñanza,* Ministerio de Educación y Ciencia. Ed. Paidós. Barcelona.

Pastrana, Leonor (1994) *La dimensión administrativa en Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica.* México: Departamento de investigaciones educativas.

Reglas de operación del programa Escuelas de Calidad.

Schmelkes, Sylvia (1995) *Calidad y organización escolar.* En *Revista Cero en conducta*, No. 38-39 enero-Abril.