

## LA PARTICIPACIÓN EN EL MARCO DE LA RIEB. UNA VISIÓN DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE ESCUELAS PRIMARIAS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA.

---

CARMEN GRISELDA LOYA ORTEGA / DAVID MANUEL ARZOLA FRANCO / OLIVIA TORRES MORENO  
 Centro de Investigación y Docencia / Centro  
 Chihuahuense de Estudios de Posgrado

**RESUMEN:** El texto que tiene ante sí es un extracto de los resultados que se derivan de la fase cuantitativa de un estudio que se efectuó en los municipios de Juárez, Chihuahua y Ahumada en el estado de Chihuahua, México; al que se denominó *La educación primaria, dinámica institucional y reforma educativa*. Este estudio intenta rescatar los procesos, experiencias, avances y dificultades que están teniendo docentes, directivos, estudiantes y autoridades educativas con la implementación de la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) en instituciones del nivel de educación primaria. La investigación se lleva a cabo por docentes-investigadores y estudiantes de dos

instituciones de nivel superior que ofertan programas de maestría para docentes de educación básica: el Centro de Investigación y Docencia (CID) y el Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado (CCHEP), como parte de un convenio de colaboración interinstitucional.

En la presente ponencia se rescatan las opiniones de docentes y directivos respecto de elementos que permiten conocer la forma en la que se está propiciando la participación de docentes en las instituciones de nivel primaria.

**PALABRAS CLAVE:** reforma educativa, participación del profesor

### Introducción

Para la realización del presente documento partimos del reconocimiento de la complejidad y trascendencia de la labor educativa; sobre la base de esta premisa se asume a la participación como una condición *sine qua non* para el logro de la calidad educativa.

Los aportes de la literatura sobre la vida escolar participativa y las bondades de impulsarlo a partir de “los procesos de organización y gestión está suficientemente justificada” (Antúnez y Gairín, 2009, p.65), esto lo ha convertido no sólo en un estado al que los colectivos escolares aspiran, sino también en una exigencia formal. Con base en ello se ha promovido la creación de mecanismos y entidades organizativas tendientes a instrumentar acciones que propicien la participación de diversos agentes en el hecho educativo, un ejemplo son los Consejos Técnicos Escolares (CTE) y recientemente la instauración de los Consejos Escolares de

TEMÁTICA 2 Educación inicial y básica

Participación Social (CEPS), además de las acciones que emprenden los directivos como parte del liderazgo formal que ejercen en la institución que tienen a su cargo, tendientes a abrir espacios que permitan conjuntar las potencialidades y experiencia de cada uno de los integrantes del colectivo.

Las problemáticas y las estrategias de reforma, cambio e innovación en los ámbitos de la participación presentan en tres municipios de nuestra entidad las características que se describen a continuación.

## El Problema

La RIEB persigue como uno de sus principales objetivos la elevación de los niveles de calidad educativa; las acciones que derivan en avances en los niveles de logro educativo y los relacionados con la calidad en la prestación de los servicios se vinculan con los cambios o modificaciones que se emprenden en el proceder de los agentes del sistema. Actualmente no se cuenta con un conocimiento que permita visualizar la forma en la que los cambios se instauran y se ajustan a los lineamientos que se intenta promover a partir de las reformas, o respecto de la forma en la que las modificaciones en las percepciones y en el ejercicio de las funciones se constituyen como parte del quehacer cotidiano.

De acuerdo con Flores Kastanis y De la Torre (2010) el proceso de cambio educativo no se ha estudiado lo suficiente debido a que el tema no ha sido demandado hasta hace poco, mencionan que desde la década de 1980 hay sectores pidiendo que la educación cambie y en los últimos diez años este clamor se ha vuelto más urgente, demandante, ambicioso y generalizado. Aun así, las investigaciones que han surgido se derivan hacia las líneas de exploración en otros contextos dejando fuera los procesos de investigación en el área educativa.

Con base en lo anterior, se asume que los procesos de reforma en el ámbito educativo son fenómenos poco estudiados, sobre todo en los primeros momentos de su implementación; es por ello que resulta relevante indagar lo que sucede en las primeras etapas de la implantación de una reforma de esta naturaleza.

En el presente texto se plantea evidencia que permite visualizar ¿Cuáles son las opiniones de directivos y docentes sobre la participación en el marco de la implementación de la Reforma de la Educación Primaria, en las escuelas públicas de los municipios de Juárez, Ahumada y Chihuahua?

## El Objetivo

Conocer las opiniones de docentes y directivos sobre la participación en el marco de la implementación de la Reforma de la Educación Primaria, en las escuelas públicas de los municipios de Juárez, Ahumada y Chihuahua.

## Las Preguntas

¿Qué opiniones tienen directivos y docentes con respecto a la participación?

¿De qué manera se promueve la participación de docentes en distintos ámbitos del entorno escolar?

¿Cuáles elementos del perfil de los directivos posibilitan la participación?

## Los Fundamentos

El estudio general del que se desprende la presente ponencia demandó la construcción de una especie de marco conceptual que nos permite fundamentar teóricamente las categorías determinadas para organizar el análisis de las evidencias empíricas que se extrajeron de la realidad. Las categorías son: organización y gestión; condiciones laborales; currículo; evaluación y desarrollo profesional. Sin embargo, para efectos de este documento se analiza sólo uno de los factores que competen a la categoría denominada organización y gestión, pues es en este ámbito donde se inscribe la participación.

### Participación en el ámbito escolar

“Participar en un centro escolar es la acción de intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se desarrollan en él” (Antúñez y Gairín, 2009, p.65); pese a los ámbitos tan diversos en los que es posible promover la participación la labor docente es todavía considerada como un trabajo en el que los profesores construyen su propia dinámica, aulas adentro (Zabalza, 2002), en buena medida al margen de la efervescencia externa y en medio de amplias necesidades de interacción y profesionalización que les permitan ampliar sus horizontes conceptuales y sus recursos pedagógicos y organizativos.

Como una de las tantas alternativas para superar esta lógica, se han diseñado y experimentado estrategias tendientes a involucrar a los profesores en tareas de carácter colectivo, que propicien la comunicación horizontal en las que su práctica es motivo de

análisis y discusión, estos espacios resultan propicios para convertirse en detonante de acciones innovadoras; de esta manera, la participación intenta, a partir de la construcción de una visión múltiple, plantear alternativas situadas, para atender el cada vez más caótico y demandante mundo de la vida escolar.

Se asume a la participación como un insumo para promover un sistema de interacciones cuidadosamente diseñado que organice e induzca la influencia recíproca entre los integrantes de un equipo (Galindo y Valenzuela, 2013) aunado a la búsqueda de la concertación como medio para conformar un colectivo capaz de dialogar y atender eficientemente las necesidades educativas de los destinatarios del servicio educativo.

## La Metodología

Este reporte forma parte de un estudio más amplio que pretende contribuir en la generación de conocimiento respecto de los primeros ciclos escolares en los que se pone en marcha la RIEB con su plan de estudios 2011 en el nivel de primaria. A través de ese estudio intentamos conocer las experiencias, dificultades y avances en categorías que ya se mencionaron. Cabe hacer mención que este informe presenta solamente un aspecto relacionado con la categoría denominada organización y funcionamiento de los centros escolares, pues es en ella en la que se ubicó a la participación.

La investigación se efectúa en dos fases. La primera permitió generar una visión global del proceso de generalización de la reforma en las escuelas de nivel primaria, por ello emplea como medio a la encuesta. La segunda fase del estudio es cualitativa y se efectúa bajo los lineamientos de la metodología etnográfica, pues se enfoca en la profundización tanto en los acontecimientos como en la percepción de los participantes respecto de la implementación de la RIEB.

El estudio cuantitativo que se reporta para efectos de este XII Congreso se realizó con una muestra representativa de docentes y directivos de escuelas primarias de los municipios de Ahumada, Chihuahua y Juárez.

Se diseñaron cuestionarios para rescatar la opinión de diversos agentes, no sin antes someterlos a un riguroso proceso de pilotaje para su validación. La validez de constructo se aplicó a los ítems de valoración semántica, asociación libre de palabras y las escalas de actitud a través de un análisis factorial confirmatorio. Los ítems de opción múltiple se validaron por medio de una prueba de estabilidad en el que se obtiene a partir de un testretest un

coeficiente de correlación  $r$  de Pearson de 0.819 en el cuestionario para docentes y 0.8 en el de directivos. Las instituciones que participaron en el estudio se seleccionaron a través de un proceso aleatorio cuidando la representatividad por municipio; a partir del proceso de aplicación efectuado del 18 de febrero al 8 de marzo de 2013 se recuperó un total de 155 cuestionarios de directivos y 1113 docentes.

## Las opiniones respecto de la participación en el marco de la RIEB

La participación constituye un factor que favorece el crecimiento y desarrollo de los centros escolares. Se asume que el encargo educativo que tiene este nivel de la educación básica difícilmente se concretará a partir de las acciones aisladas de los individuos que conforman las instituciones. Al cuestionar a los directivos y docentes sobre la situación generada a partir de la implementación de la RIEB en lo relacionado con la participación de la comunidad educativa se pone de manifiesto una especie de dualidad. Las opiniones en su conjunto se encuentran divididas en los rubros etiquetados como “continúan igual” y aquellos que expresan que “ha mejorado”. Al analizar la frecuencia de las opiniones entre las que expresan docentes y directivos es posible advertir que cerca del 50% de los docentes considera que en cuestiones de participación las cosas continúan igual, los directivos en un porcentaje similar (52.9) expresan que la participación de la comunidad ha mejorado (Ver Figura1)

Reconocemos el liderazgo del directivo como un elemento formador de cultura participativa; en ello ejerce influencia el tiempo de servicio de estas figuras, el estudio arrojó que el rango o recorrido del tiempo de servicio que poseen los directivos desempeñando esas funciones va de 1 hasta 30 años, sin embargo, el 61% de los directivos ha ocupado este puesto cinco años o menos; es decir, la mayor parte de los directores y subdirectores de las escuelas primarias cuentan con poca experiencia en estos cargos, lo que supone a la vez un reto y una fortaleza; un reto porque se transgrede un principio básico de la administración manejado por Fullan y Hargreaves que textualmente expresa “¡comprenda a la escuela y su cultura antes de cambiarla!” (2000, p.152). El tiempo que los directivos tienen en la escuela donde están ejerciendo sus funciones (el 57.3% tiene 4 años o menos en esa escuela) combinado con los años de servicio en la función directiva demuestra el reto que existe para la implementación de la RIEB y la promoción de la participación, pues los mecanismos para promoverla se cimientan en el conocimiento de las potencialidades y las áreas de oportunidad para el desarrollo de quienes componen la institución. Expresamos que este factor también puede asumirse como una fortaleza, si pensamos que la resistencia para implementar las

transformaciones se vuelven más acérrimas conforme se avanza en experiencia, dado que significa ir en contra de procedimientos y rutinas que se han constituido en certezas y que “están tan naturalizados como parte de su accionar que resulta muy difícil abrir resquicios para su transformación”(Aguerrondo, 2003, p.18) por tanto, el poco tiempo de servicio de los directivos en estos puestos es una fortaleza para la formación de nuevos cuadros de dirigentes escolares en el marco de la reforma.

Encaminar al colectivo a que participe activamente es una tarea que no sólo es deseable, sino que legítimamente se puede impulsar desde la posición de líder formal del centro (Fullan y Hargreaves, 2000). La participación se encuentra ligada a la responsabilidad, en este sentido se pidió a docentes y directivos que marcaran la opción que indicara el grado en el que estaban de acuerdo con la siguiente aseveración: Las decisiones institucionales deben ser tomadas por los directivos escolares. Las opiniones de estos agentes se muestran en la Figura2.

Los porcentajes en las opiniones de docentes y directivos son opuestos. Por una parte el 31% de los docentes opina que está en desacuerdo con que las decisiones institucionales deben ser tomadas por los directivos, aquí cabría preguntarnos si quienes eligieron esta opción estarían contemplando la posibilidad de ser corresponsables en la toma de decisiones. De acuerdo con la teoría de participación ello sería lo deseable, pues la participación en la toma de decisiones genera mayor compromiso, responsabilidad y mayores niveles de participación; sin embargo, esto contrasta con el porcentaje de directivos que están de acuerdo con que ese tipo de decisiones deben tomarlas ellos (33%). Si bien es cierto que la responsabilidad de los centros escolares recae en la figura directiva, son ellos también los personajes que se espera que impulsen la toma de decisiones consensuadas.

Al respecto, la evidencia empírica rescatada a partir de un ítem en el que se pidió a los docentes que marcaran y jerarquizaran los aspectos en los que destaca el director de su escuela, evidencia que la inclinación hacia la toma de decisiones consensuadas no es uno de los fuertes de los directivos, pues esta acción no es señalada por el 68.3% de los docentes encuestados; sólo el 6.8% lo marca como el aspecto más destacado de su director. En este sentido se pone de manifiesto la necesidad de favorecerlo, e intentar transformar la visión que tienen los líderes formales de los centros educativos de tal forma que permita transitar a modelos organizativos más democráticos en los que la toma de decisiones y el poder se comparta entre los miembros de la institución, además, este tipo de funcionamiento posibilita una toma de decisiones más creativa pues se consideran mayor diversidad de opiniones, aunado a la posibilidad de ganar el respaldo del colectivo (Antúnez y Gairín,2009) y con ello

se fomenta la corresponsabilidad, pues las decisiones que se tomen influyen en el rumbo

de los centros escolares; a decir de Fullan y Hargreaves “las visiones sobre procesos, sobre la colaboración interna en las escuelas, son decisivas para la mejora continua.” (2000, p.162).

El director que promueve el cambio se concibe “como un líder entre líderes, o el primero entre los pares, el director se empeñará en promover la participación y el aprendizaje en tantas parte de la escuela como pueda” (Fullan y Hargreaves, 2000, p.161) por ejemplo al designar a responsables de comisiones para la realización de tareas específicas. Destaca en la Figura3 la opinión de los docentes cuando un 76% de ellos expresa que las comisiones se asignan por consenso.

Estos resultados referentes a la percepción de los docentes sobre la asignación de comisiones se asumen como fortaleza dado que al designar de esta forma a los responsables de cada acción, el comisionado tendrá la oportunidad de colaborar de acuerdo con sus capacidades y competencias. Siguiendo las ideas de Antúnez y Gairín (2009, p.70) el funcionamiento de un centro escolar “mediante comisiones de trabajo debería ser la vía más frecuente para aumentar la participación y la implicación de sus miembros y para agilizar su funcionamiento.”

La opinión que se rescata de los docentes en un ítem de valoración semántica respecto de las dinámicas organizacionales en la escuela y si éstas han permitido una práctica docente menos participativa o más participativa se comporta de la siguiente manera: las respuestas de los informantes se agrupan en los valores más cercanos a la opinión de que las dinámicas organizacionales han permitido una práctica más participativa.

No obstante, cuando se les cuestionó si existen diferencias sustanciales en la organización del centro a partir de que entró en vigor la RIEB, encontramos que la mayor frecuencia de las respuestas se ubica en el rubro denominado “algunas veces”. (36.7% de los docentes y el 46.5% de los directores)

Este comportamiento de los datos resulta lógico si pensamos en la inexistencia de formas organizativa que promuevan espacios en los que se fomente la participación de diversos agentes; aquí cabe cuestionarnos qué tanto reducen el aislamiento que ha caracterizado a la práctica docente y de qué formas se promueve la concertación de acciones del colectivo para cumplir con lo planteado en los estándares de gestión de la educación básica, ya que en ellos la participación se contempla como un elemento que orienta hacia la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje; la participación de otros agentes y el fomento de la participación en equipos cooperativos, serán objeto de otros informes.

## Conclusiones

Existen percepciones y valoraciones positivas respecto de la participación.

La participación se promueva asignando comisiones por consenso.

El tiempo de servicio en puestos directivos y en la escuela en la que cada director presta sus servicios se asume principalmente como una desventaja, porque el impulso de una cultura participativa demanda de un ejercicio del liderazgo fundado en el conocimiento de las potencialidades de quienes integran el colectivo.

Pese a las opiniones optimistas respecto de este asunto se percibe a partir del estudio la ausencia de mecanismos clave y explícitos para promover la participación más allá de los órganos de formales que ya existían antes de la implantación de la RIEB (CEPS y CTE).

Falta indagar respecto de otros procesos participativos que se orienten a finalidades como la colaboración en la toma de decisiones sobre aspectos curriculares, los espacios en los que se promueven interacciones de docentes y otros agentes, lo que se está haciendo para favorecer la comunicación y reflexión en torno de la articulación entre los diversos niveles de educación básica, las acciones que se emprenden para promover la autoformación de los colectivos escolares y la forma en las que se da cabida en la práctica a diversas voces y acciones para contribuir al funcionamiento y organización de los centros; la fase del estudio con el diseño etnográfico permitirá seguramente complementar el estudio en este sentido.

El reto para cada colectivo de los centros escolares continúa siendo la detección de los factores que están obstaculizando la participación de sus miembros y la conformación de grupos de trabajo cooperativo, pues en la medida en la que se identifiquen y se planteen acciones tendientes a superar esas deficiencias nos estaremos encaminando hacia la conformación de colectivos más aptos para brindar una atención de calidad a las generaciones de estudiantes que transitan por la educación primaria.

Tablas y figuras

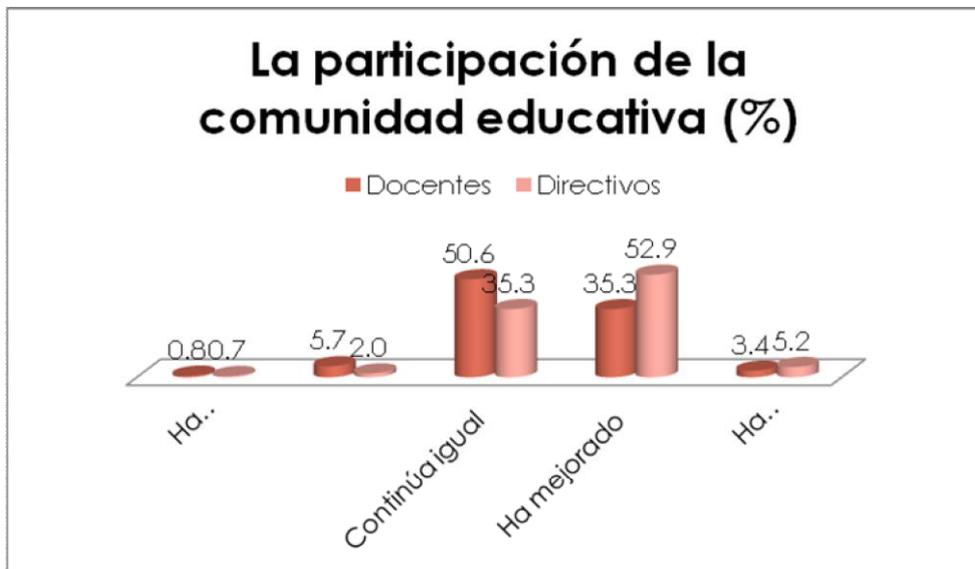


Figura1. La participación de la comunidad educativa

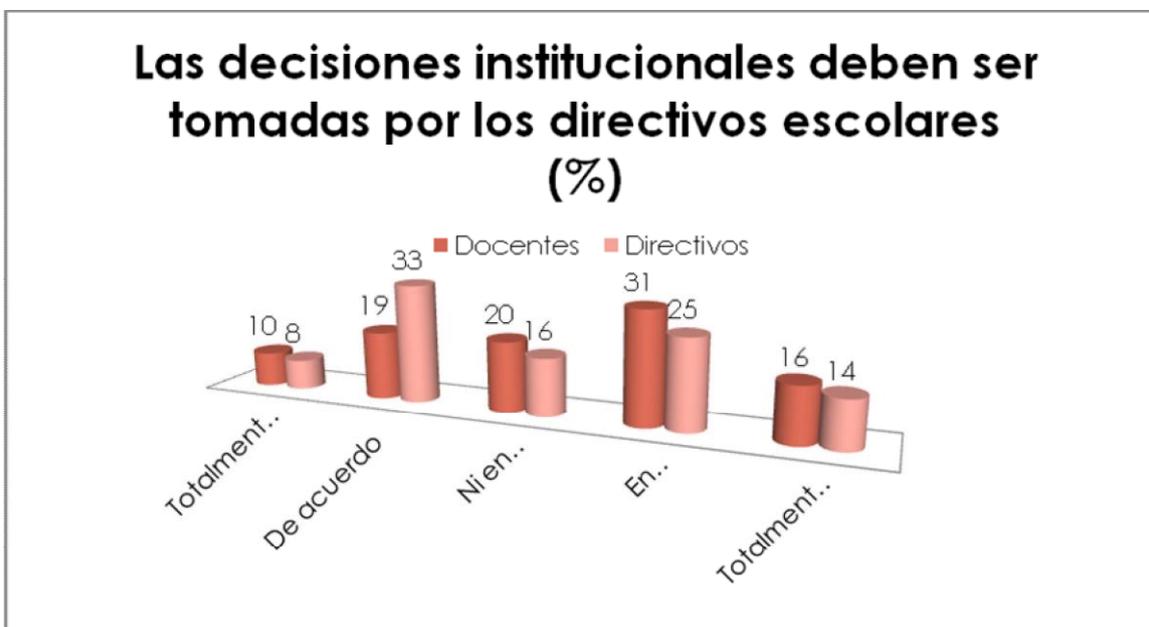


Figura2. Las decisiones institucionales deben ser tomadas por los directivos





Figura3. ¿De qué manera se asignan las comisiones?

## Referencias

- Aguerrondo, I.(2003). *Formación docente: Desafíos de la Política Educativa*. México: SEP.
- Antúnez, S. y Gairín, J.(2009). *La organización escolar, práctica y fundamentos*. España: Grao.
- Flores, E., De la Torre, M.(Oct-Dic, 2010). La problemática de la investigación sobre cambio educativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Vol. 15, (Núm. 47), PP.1017-1023.
- Galindo, L. y Valenzuela, E.(2013). Estrategias de aprendizaje colaborativo. *Revista AZ*. (Núm. 66) PP.50-55.
- Zabalza, M.(2002). *La enseñanza universitaria: El escenario y sus protagonistas*. Madrid: Narcea.