

EL LIDERAZGO EN LAS ESCUELAS NORMALES PÚBLICAS, EJE DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL.

JUAN GUTIÉRREZ GARCÍA.

BENEMÉRITA ESCUELA NACIONAL DE MAESTROS.

TEMÁTICA GENERAL: POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SU
EVALUACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA

RESUMEN

El presente trabajo se centra en la reflexión acerca del papel que desempeña el liderazgo en el desarrollo institucional, en el caso concreto de las escuelas normales públicas (ENP) de la Ciudad de México. Esto a partir del análisis de los planteamientos efectuados en las autoevaluaciones realizadas en el Programa Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN), hoy Programa de Apoyo a la Calidad y la Transformación de las Escuelas Normales (PACTEN). En primer término, se analizan los principales retos académicos y de gestión que confrontan en la actualidad estas instituciones formadoras de docentes (IFD); posteriormente se caracteriza al liderazgo en el marco la gestión, desde una perspectiva renovadora y finalmente se formulan una serie de planteamientos dirigidos a resignificarlo como dimensión de la gestión en el marco de la realidad compleja con la que interactúan las ENP, al encarar el desafío de formar a los maestros que en términos de calidad y pertinencia demanda el contexto actual.

Palabras clave: gestión institucional, liderazgo, cultura institucional, desarrollo institucional y actores educativos.

Introducción

En la actualidad, las ENP de la Ciudad de México, como instituciones de educación superior, enfrentan el enorme reto de formar a las nuevas generaciones de maestros en concordancia con las demandas del complejo contexto social imperante. “Durante las últimas décadas las instituciones de educación superior (IES) han tenido que enfrentarse a numerosos cambios tanto en su entorno externo como interno, ante ello, deben responder a los retos emergentes” (Linás, Giroto, Solé, 2011 p. 36) En este sentido, en los últimos veinte años, el *Estado mexicano* ha venido implementando una serie de políticas en el Sistema Educativo Nacional, derivadas de las directrices emitidas por diferentes organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), el Fondo monetario Internacional (FMI) y la Organización y el Desarrollo Económico (OCDE), con el propósito de impulsar el desarrollo educativo en general, a través de la aplicación de programas y proyectos se logre mejorar el resultado de los aprendizajes en términos de calidad, considerando los diferentes niveles educativos y las modalidades de atención.

En este contexto, reposicionar a las ENP, como IFD con un reconocido prestigio académico; derivado de una profunda renovación de su vida institucional, emerge como una de las prioridades, estrechamente ligada al desafío de desarrollar en su interior, procesos de *liderazgo* basados en la creatividad, imaginación y flexibilidad de quienes las integran.

Así, el propósito puntual de este trabajo consiste en plantear la *resignificación* de la naturaleza, intencionalidad, enfoque y manera de practicar el *liderazgo* en las ENP; lo que representa en primer término, reconocer que el liderazgo implica como práctica institucional, vincular el actuar reflexivo y proactivo de las personas; conformar grupos de trabajo, a partir de estilos de organización flexibles, con tareas claramente definidas; mantener la tolerancia ante los conflictos y problemáticas derivados de la interacción social y sensibilidad para reconocer la complejidad de las paradojas del comportamiento individual y colectivo en las organizaciones de índole educativo.

Por lo tanto, se focaliza al *liderazgo* como una construcción que integra las representaciones intersubjetivas de los actores que integran una institución educativa que los conduce a intervenir en el desarrollo de las tareas institucionales, a partir de sus expectativas, valores, intereses y pautas de comportamiento. En este sentido y con el propósito de caracterizar a manera de marco referencial las problemáticas de índole académico compartidas por las ENP en la actualidad a partir de la inmersión realizada en las autoevaluaciones institucionales.

DESARROLLO

De acuerdo con los resultados de los procesos de autoevaluación realizados en las ENP; a raíz de la ejecución del PEFEN, hoy PACTEN se han detectado profundos desafíos que caracterizan la realidad que se vive en la actualidad en estas instituciones educativas respecto a su desarrollo académico, entre los que destacan:

- Las prácticas educativas, que se desarrollan al interior de las ENP, continúan realizándose con un profundo arraigo en las tradiciones, creencias y paradigmas edificados en la cultura imperante; a pesar de la renovación planteada en las reformas curriculares, en las dos últimas décadas y los esfuerzos de los cuerpos directivos por generar procesos de participación colectiva dirigidos a la transformación de las mismas.
- El perfil que presentan los aspirantes que ingresan en las ENP, evidencia que éstos proceden de contextos socioculturales heterogéneos, con marcadas limitaciones socio-culturales y económicas lo que influye en sus posibilidades de éxito académico.
- Ha sido escaso el impacto de la implantación de los programas de orientación profesional y tutoría en la detección y atención de las necesidades que presentan los estudiantes en relación a su desarrollo personal y su desempeño académico.
- Los sistemas de evaluación del aprendizaje aplicados, difícilmente permiten mostrar el desempeño académico real obtenido por los estudiantes durante su formación profesional.
- La cultura institucional imperante en las ENP, ha limitado la generación y el desarrollo de propuestas que incidan de manera efectiva, en la transformación de las prácticas educativas que se realizan al interior de las mismas.
- Las prácticas pedagógicas que desarrollan los docentes en formación en los contextos escolares de la educación básica, se realizan en condiciones limitadas que distan de las demandas y exigencia de la realidad educativa actual.
- La organización y desarrollo del trabajo académico de los formadores de docentes, se enmarca en procesos aislados y distantes de la práctica de una gestión institucional innovadora y colegiada planteada en las reformas curriculares
- Los procesos de gestión y planeación se han enfocado más en la resolución de necesidades coyunturales del quehacer académico institucional; dejando de lado la posibilidad de incorporar una visión estratégico-prospectiva que posibilite la creación de escenarios óptimos para asegurar el desarrollo académico a mediano y largo plazo.

Ante este escenario, resulta impostergable, el imperativo de llevar a cabo una profunda transformación de la vida académica de las ENP, a partir del reconocimiento del enorme potencial, que representa su vasta experiencia académica acuñada a lo largo del tiempo en la formación de docentes.

Con el fin de contextualizar el *liderazgo* como elemento constitutivo de la gestión que se desarrolla en las ENP como instituciones de educación superior, resulta pertinente formular la siguiente interrogante: ¿En qué términos se plantea la gestión como marco para la práctica de un liderazgo dirigido al desarrollo académico institucional?

Definir la gestión, a partir de la que habrá de desplegarse el *liderazgo* en las ENP en el futuro próximo, representa en primer término, caracterizar los rasgos que la definen como proceso integrador dirigido al desarrollo académico institucional.

Hablar de gestión significa en primer término, valorar el impacto de los procesos de subjetividad e intersubjetividad que se generan al interior de las ENP como resultado de las interacciones entre los actores que las conforman “...luego entonces...es posible determinar que en las instituciones educativas, se generan relaciones sociales de poder” (Sañudo, 2006, p.3)

La gestión, se entiende, así como el proceso globalizador que impulsa y promueve la intervención colectiva de los actores educativos en los procesos de revisión y transformación de los elementos constitutivos de una institución. “La gestión se ha constituido en el eje de las reformas educativas de la década de los noventa. Esta opción ha implicado asumir el cambio como una transformación institucional” (Casassus, 1997, p. 9)

Por lo tanto, la gestión representa ante todo para las ENP, como organizaciones complejas, la posibilidad de la resignificación de las prácticas educativas y los procesos formativos que tienen lugar al interior de las mismas. Al respecto, se enfatiza “Intervenir de manera eficaz en los procesos de cambio educativo y dirigirlos adecuadamente, demanda una reflexión profunda y pertinente...” (Aguerrondo, 2002, p.13).

Así, la gestión institucional, responde a la concepción de las ENP como sistemas estructurados por actividades que se articulan de manera coherente e integrada, conforme a su naturaleza, intencionalidad y enfoque. Se encuentran alineadas a su propia filosofía, considerando sus procesos clave, que comprende la formación inicial, el desarrollo profesional de los docentes de educación básica. En este sentido, “Se reconoce como sistema de gestión, la integración de un conjunto de funciones específicas y comunes que se realizan para cumplir con la misión de la organización” (Alonso et al, 2012, p. 3)

Al respecto, (Bolívar, 2005, pp. 4-5) coincide en que el *liderazgo*, implica la toma de decisiones y acciones de los actores educativos, para alcanzar aprendizajes de calidad a partir del establecimiento y práctica de formas de gobierno incluyentes que impulsen la participación decidida en la concreción de procesos de mejora continua del desarrollo académico institucional.

Desde esta perspectiva, la gestión institucional plantea que el *liderazgo* que se practique en las ENP deberá tener como base un actuar responsable y comprometido de quienes las integran mediante la definición clara y precisa de los objetivos, metas, estrategias y cursos de acción, a fin de que la trayectoria formativa profesional de los futuros docentes responda con pertinencia a los retos y exigencias de la sociedad actual. “En efecto, la gestión educativa, sólo tiene sentido si está dirigida a la consecución de fines y objetivos educativos, de acuerdo con la naturaleza de cada institución” (Martínez, 2013: 117)

De esta manera se reconoce que la transformación de las ENP como IFD, demanda asumir una postura de apertura, propositiva y constructiva para atender la problemática de índole estructural que enfrentan estos centros educativos en la actualidad, por lo tanto resulta pertinente plantear la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los rasgos del *liderazgo* como elemento de la gestión, orientado a la renovación del quehacer académico en las ENP como instituciones formadoras de docentes?

Desde esta perspectiva de la gestión institucional, el *liderazgo* ha adquirido una preponderancia al constituirse en uno de los aspectos cruciales para el desarrollo de las ENP como IFD, en virtud del impacto que tiene éste en los niveles de desarrollo académico institucional, congruentes con las exigencias de la sociedad actual.

El *liderazgo* como elemento de la gestión institucional, constituye un proceso asociado a la habilidad para crear condiciones que promuevan la intervención comprometida y profesional de los integrantes de una institución educativa. La finalidad concreta del *liderazgo* consiste en detonar procesos que impulsen la creatividad, la imaginación el actuar responsable y comprometido de los actores educativos en la búsqueda, descubrimiento y puesta en práctica de propuestas y alternativas dirigidas a la mejora continua de los servicios educativos y la innovación permanente de los procesos académicos y de gestión.

Así, el *liderazgo* se puede caracterizar de la siguiente manera: tiene su origen en el ámbito del comportamiento individual y colectivo de los actores que conforman una organización educativa. Tiene como propósito la mejora continua y la innovación de los procesos institucionales y está dirigido a movilizar todo el potencial de quienes integran una entidad educativa, hacia la generación de los procesos de transformación de la misma.

En este marco, una de las acciones medulares, consiste en lograr que las ENP, generen hacia su interior, la práctica de un *liderazgo* orientado al logro de niveles de desempeño académico acordes con la misión de formar a los formadores de los ciudadanos del Siglo XXI en términos de las demandas de calidad pertinencia y equidad de la sociedad *actual*. “La literatura sobre eficacia y mejora de la escuela, ha destacado el papel crítico que ejerce la dirección en organizar buenas prácticas pedagógicas en los centros educacionales e incrementar los resultados del aprendizaje” (Bolívar, 2010: 1)

En este sentido, el *liderazgo* emerge en las ENP como una de las prioridades para alcanzar el desarrollo institucional, por considerarse uno de los elementos constitutivos de la gestión institucional, que define y concreta el actuar intencionado de quienes dirigen estos centros educativos. Como proceso, integra y globaliza las estrategias orientadas a fortalecer la capacidad colectiva para redefinir y transformar la *cultura institucional imperante*. “El equipo directivo ha de hacer posible la innovación en el ámbito de la escuela entendida como unidad de planificación, acción y evaluación” (Santos, 2000: 62)

Por lo tanto, el *liderazgo* desde esta perspectiva significa abrir nuevos canales de comunicación tanto interinstitucionales como intrainstitucionales. La construcción de vías para la toma de decisiones implica la coparticipación y corresponsabilidad en la definición de estrategias caracterizadas por un desempeño responsable de quienes intervienen de manera directa en los procesos de formación del docente. Al respecto, González (2003), citado en (Mateus, Álvarez y García, 2011: 36), define a la “gestión directiva como el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa”.

Es recomendable hacer de los procesos de concertación y negociación los ejes para fortalecer el apoyo y la colaboración entre las instituciones; construir y emprender planes, programas y proyectos de desarrollo académico interinstitucionales, así como implementar propuestas de planeación y gestión estratégica que impulsen el diseño y ejecución de proyectos de intervención que respondan a las necesidades de las funciones de dirección y gestión.

El desarrollo académico institucional, habrá de plantearse y materializarse desde el *liderazgo* como la intervención profesional y comprometida de todos los actores educativos, de tal forma que a nivel de las comunidades académicas, se logre el desarrollo pertinente de las funciones y acciones académicas y administrativas y de dirección y gestión, a fin de fortalecer el trabajo interinstitucional que implica la conjunción de esfuerzos en el desarrollo de los proyectos y programas académicos.

Ante todo, es apremiante identificar los estilos de *liderazgo innovador* emergentes a fin de fortalecer formas de trabajo innovadoras que impacten de manera decisiva en el desarrollo académico

a nivel institucional. Berger afirma que "tomar una actitud prospectiva es, de alguna manera, prepararse para la acción", (citado en Miklos y Tello 2008: 38)

Desde el ámbito de las instancias formales de dirección de las ENP, Es preciso que se generen las condiciones para desarrollar el potencial individual y colectivo, a fin de generar de manera continua, propuestas innovadoras que modifiquen las prácticas educativas instituidas.

Resulta pertinente detectar e involucrar en los procesos de innovación y cambio a todos aquellos actores que por su actitud de responsabilidad, compromiso e interés por participar de manera creativa y responsable en la vida académica institucional ejercen un notorio liderazgo académico.

El liderazgo que se asuma y practique habrá de caracterizarse por centrarse en el desarrollo de procesos como la tutoría, el apoyo, el acompañamiento y la colaboración entre los integrantes de la organización.

El papel de la dirección habrá de centrarse en establecer la direccionalidad y orientación de los procesos de cambio, propiciando la actuación creativa, imaginativa y comprometida de los individuos y grupos de trabajo en la construcción de propuestas de desarrollo académico.

La intervención de los integrantes de la organización en el quehacer académico y de gestión, habrá de plantearse desde los ámbitos de la dirección, a fin de promover el desarrollo de proyectos de carácter colectivo que tengan como finalidad atender las problemáticas estructurales que afectan el desarrollo académico institucional.

El liderazgo constituye un proceso transversal de la gestión institucional por lo que habrá de practicarse en todos los niveles jerárquicos de las ENP, a partir del involucramiento e intervención de todos sus integrantes, indistintamente del ámbito y posición que ocupen en las mismas.

La conformación-integración de colegiados de trabajo, habrá de sustentarse en los principios de empatía para trabajar de manera colectiva, efectividad, responsabilidad profesional, colaboración, actitud de apertura y flexibilidad y disposición hacia la innovación.

Desarrollar entre los integrantes de la institución educativa, la conciencia de que la transformación de la cultura imperante, demanda de ellos el desarrollo de actitudes y capacidades que se sintetizan en asumir una postura realista-optimista que les permita identificar y reconocer las problemáticas y condicionantes de la situación imperante en la organización y a partir de éstas, emprender procesos de innovación continuos con la convicción de que será su intervención tenaz, profesional, responsable y comprometida la que conduzca al desarrollo académico institucional.

CONCLUSIONES

La redefinición del *liderazgo*, al interior de las ENP, plantea una clara determinación de políticas, por parte del *Estado mexicano*, orientadas a rectificar el rumbo de estos centros educativos, a través de la implementación de programas de apoyo a fin de crear condiciones acordes a los requerimientos del desarrollo académico institucional.

La práctica de un *liderazgo* renovador, representa ante todo asumir una postura de flexibilidad y apertura para analizar las problemáticas institucionales e interinstitucionales imperantes en lo particular y en lo global; esbozar, delinear y construir los escenarios de desarrollo académico a largo plazo; así como definir, emprender y llevar a cabo las acciones que conduzcan al logro de dichos estadios de desarrollo institucional.

El asumir un *liderazgo* dirigido al desarrollo institucional, representa el asumir una visión holística para analizar la realidad institucional e interinstitucional; creatividad -producción innovadora y valioso consenso- que implica a su vez, participación y cohesión-; proceso interactivo en términos de colaboración y/o cooperación -que significa preeminencia del proceso sobre el producto y la divergencia sobre la convergencia.

En la medida en que se logren articular las diferentes expectativas, intereses y posiciones de los actores educativos, para poner en marcha en el corto plazo, los procesos de transformación de las ENP dependerá su fortalecimiento, como instituciones de educación superior, a fin de responder a la exigencia de formar a los futuros maestros que demanda la sociedad en congruencia con los principios de calidad, equidad e inclusión.

REFERENCIAS.

- Aguerrondo, I. et al. (2002). *La escuela del futuro II*. Buenos aires, Papers Editores.
- Herrera, Alma y Didriksson, A. (2006) *Manual de planeación prospectiva estratégica, su aplicación a instituciones de educación superior*, UNAM, México.
- _____ (s/f) *La Calidad de la educación. Ejes para su definición y evaluación. Programa Calidad y Equidad de la Educación*. Organización de Estados Iberoamericanos por la educación, la ciencia y la cultura. Recuperado de: <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>
- Alonso et al. (2012). *Dirección por procesos en la universidad*. La Habana. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Recuperado de:
<http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n1/rii09113.pdf>
- Bolívar, A. (2005). ¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: política educativa, escuela y aula *Revista Educación Social* Vol. 26, n. 92, Madrid, España.
- _____ (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*. Vol. 9, No. 2, Granada, Universidad de Granada. Recuperado de: www.psicoperspectivas.cl
- Casassús, J. (2000) *Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos*. UNESCO, pág. 5. Recuperado de: www.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto.
- SEP. (2013-2015). Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales (PROMIN-PEFEN), Distrito Federal, México.
- Llinás, A. X., Giroto, M., Solé, P. F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de educación superior* N° 355, Madrid, España.
- Martínez, R. X., Rosado, D. M., Coordinadores. (2013). *Gestión educativa y prospectiva humanística*, Instituto Politécnico Nacional. Distrito Federal, México.
- Mateus, F. S., Álvarez V, O., García, D. J., (2011). *La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: un estudio de caso* (tesis de maestría). Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <http://www.cedes.unicamp.br>
- Miklos, Tomas et al. (2005) *Catalogo de Metodología prospectiva aplicada a la educación*. Fundación Javier Barros Sierra, Distrito Federal, México.

Miklos, T. (2007) *Planeación prospectiva*. Distrito Federal, México, Editorial Limusa.

Panera, F., Davalillo, A. y Lorente, E (2004) Gestión de la formación en la universidad. Un enfoque de gestión por procesos. *Revista nº 01/11/2004, Cuadernos para la Educación Superior*, Barcelona, España.

Parnett, José A. (2004) La gestión educativa por procesos. Guía para su identificación e implementación. *Revista Más Educativa*, Barcelona, España.

Santos, G. M. A. (2000). Dirección escolar e innovación educativa. *Revista de Educación*, 2, Málaga, Universidad de Huelva V. Recuperado de:
www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/download

Sañudo. L. (s/f) *La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder*. Recuperado de: <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/16/16Lya.html>