
¿QUÉ PREOCUPA A LOS ADMINISTRADORES EDUCATIVOS? UNA VISIÓN EXPLORATORIA A TRAVÉS DE LA REFLEXIÓN CRÍTICA SOBRE LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN MÉXICO

GABRIELA MARÍA FARÍAS MARTÍNEZ

RESUMEN:

La innovación en materia educativa es un proceso constante que va más allá de la innovación en la práctica docente o bien el empleo de nuevas tecnologías. La innovación en las instituciones educativas requiere procesos de gestión administrativa que apoyen las iniciativas de profesores y alumnos y den respuesta oportuna a las necesidades de los diferentes grupos de interés: autoridades educativas, padres de familia, organismos acreditadores. Esta profesionalización requiere una comprensión de la problemática de la institución y la formación administrativa necesaria para dar solución a esta problemática, considerando los recursos humanos, financieros y materiales disponibles. Ahora bien, ¿cuáles son las problemáticas que preocupan a los administradores educativos en México? Este estudio de carácter exploratorio-descriptivo, con orientación de investigación-acción, parte de una intervención educativa dirigida a la escritura de casos sobre el tema de Dirección y Liderazgo Educativo, por parte de alumnos del postgrado en Administración de Instituciones Educativas. Los resultados obtenidos se organizaron en las categorías siguientes: Control en la Gestión Escolar, Relación con el Profesorado, Relación con los Alumnos, Relación con Padres de Familia, Formación Directiva y Académica, Innovación Educativa y Cambio, y Relaciones Interinstitucionales. De esta experiencia puede capitalizarse la escritura de casos como medio para promover la reflexión crítica orientada a la acción y por otra parte el análisis de los casos como medio para profundizar en la indagación de las prácticas de gestión escolar para definir categorías e indicadores de estudio para futuras investigaciones.

PALABRAS CLAVE: Gestión Educativa, Liderazgo, Método de Casos, Formación Académica.

ANTECEDENTES

La gestión escolar es un factor determinante para el logro de los objetivos de eficiencia y efectividad en una institución educativa (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra, 2000). Una institución educativa implica un espacio de construcción de saberes y quehaceres que delimitan la concepción del proceso educativo. Las prácticas educativas docentes y administrativas definen la orientación propia de la institución en un entorno interrelacionado (Salazar, 2004) La eficiencia y efectividad de una institución educativa es el resultado de prácticas educativas efectivas en un marco de prácticas administrativas eficientes que provean de la estructura necesaria para que los profesores puedan llevar a cabo su misión de educar.

Los procesos de innovación educativa, funcionan y son sostenibles, no obstante los cambios en el entorno, cuando se dan los siguientes factores: los profesores poseen una visión común, hay recursos disponibles, se otorga la capacitación adecuada y se crea una cultura de innovación dentro de la comunidad escolar (Fisher, Sax y Kathleen , 2000).

Por otra parte, con frecuencia los procesos de innovación educativa no prosperan porque son frenados por las prácticas administrativas tradicionales, que favorecen la inercia en la institución para mantener la estabilidad y el control (Álvarez, 2006)

Las paradojas del cambio, son estudiadas por Molinsky (1999), quien aborda como punto de partida que la falta de movilidad y dinámica en una organización, es resultado de los procesos internos no efectivos que impiden los cambios. Las mismas condiciones requeridas para lograr el éxito son paradójicamente las circunstancias que bloquean el cambio.

Bruno (2000) manifiesta que los administradores educativos deben asumir un liderazgo en función de las actitudes del profesor hacia el cambio, y deben dar mayor atención a la manera en que se organizan las actividades escolares en relación a la orientación temporal de los profesores, sin dar excesivo énfasis a la eficiencia del tiempo o a la eficiencia del costo. En el mismo sentido, se

pronuncia Fisher et al (2000), quien puntualiza que los administradores deben desarrollar un liderazgo efectivo a través de la comunicación abierta y la colaboración con los profesores.

Sin embargo, a diferencia de otro tipo de organizaciones, un administrador educativo trabaja principalmente con “trabajadores del conocimiento” (Flores y Flores 2007), siendo los profesores el recurso más importante en las instituciones educativas. Y un administrador educativo no necesariamente tiene experiencia o formación como docente. En el caso de los administradores educativos es común encontrar personal de áreas distintas a la educación, como lo puede ser la administración o la ingeniería, como responsables de puestos administrativos orientados a la gestión de procesos académicos y por otra parte los docentes que alcanzan posiciones administrativas en las instituciones educativas no necesariamente poseen competencias administrativas.

Es esta dicotomía la que en ocasiones fomenta dificultades en la comprensión y comunicación entre docentes y administradores. Desde la posición de cada grupo pareciera que el otro grupo no comprende su problemática particular. La visión de la realidad de cada grupo es diferente porque se realiza desde posiciones diferentes.

Ante el reto de mejorar la calidad de la educación, los administradores educativos deben promover acciones tendientes a impulsar mejores prácticas educativas, dentro de una cultura participativa y evaluativa (Garay y Uribe, 2006). Por lo anterior es necesario profesionalizar la gestión de instituciones educativas, con el desarrollo de modelos y estrategias propios para resolver problemas particulares, sin la necesidad de extrapolar experiencias de empresas al ámbito de las instituciones educativas.

Un medio para lograr profesionalizar la función de la administración educativa, es a través de la formación orientada a la reflexión, la confrontación y el análisis de situaciones problemáticas que le son propias.

En los programas de educación, tanto a nivel de licenciatura como de posgrado, esto puede lograrse a través del método de casos como medio para promover la discusión de una problemática real, que implica asumir la posición de quién debe tomar una decisión. El método del caso permite a los estudiantes incrementar sus habilidades de juicio y pensamiento crítico, dado que a) participan en el análisis y solución de problemas relevantes, b) ven como la teoría se aplica en la práctica, y c) aprenden haciendo al enseñar a otros (Merseeth, 1999 citado por Pearce, 2002).

La reflexión en la acción ha sido destacada dentro del aprendizaje organizativo como uno de los medios privilegiados en la formación de profesionales, en un diálogo reflexivo con los componentes de una determinada situación (Schön, 1983). En lugar de una reflexión guiada por algún agente externo, que no se excluye, la reflexión en la acción es dar sentido a lo que se está haciendo, en una suerte de compromiso con la situación. Por lo anterior, no basta con estudiar casos para aprender sobre gestión educativa, se hace necesaria la construcción propia de la experiencia como medio de formación para un administrador educativo.

PROBLEMA DE ESTUDIO

La problemática de la efectividad en las instituciones educativas debe ser abordada desde la perspectiva de cada institución, pues son sus directivos, maestros, alumnos, comunidad quienes se encuentran mejor preparados para detectar la problemática cotidiana y confrontarla con los referentes teóricos o de política educativa aplicables. Se insiste en una perspectiva de dentro hacia fuera, por lo que se hace indispensable la capacidad de indagación y reflexión del administrador educativo como instrumento para la identificación y solución de problemáticas. El problema de estudio que se expone en este trabajo consiste en explorar los retos y desafíos que enfrenta la gestión educativa, desde el punto de vista de quienes participan en ella, atendiendo a las diferencias de nivel educativo, región geográfica y perfil del administrador educativo.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS

La pregunta de investigación del presente estudio es la siguiente: ¿Cuáles son los desafíos actuales de la gestión educativa en México desde la perspectiva de quiénes participan en este proceso? El objetivo general es describir, al momento de la investigación los desafíos de la gestión educativa, identificando categorías e indicadores que permitan posteriormente profundizar en nuevos estudios, asimismo otro objetivo del presente trabajo es mostrar de que forma el método de casos puede usarse para formar el pensamiento reflexivo crítico orientado a la acción en los estudiantes de postgrado.

METODOLOGÍA

En investigación educativa, un investigador puede elegir entre dos paradigmas principales: el positivismo o el naturalismo. El paradigma positivista, sostiene que la realidad es única, tangible y fragmentable, susceptible de generalización, en la cual existen causas precedentes o simultáneas a los efectos, y además que la investigación es imparcial y libre de valores (Lincoln y Guba, 1985).

El paradigma naturalista, sostiene que la realidad es múltiple y holística, en la cual pueden establecerse enunciados restringidos a un tiempo y contexto particular, en constante cambio y modificación, donde es prácticamente imposible distinguir las causas de los efectos, y además la investigación tiene implícitos valores y creencias.

La investigación cualitativa se encuentra dentro del paradigma naturalista. Este tipo de investigación asume que el mundo no es una cosa objetiva fuera de uno mismo, sino que es el resultado de la percepción y la interacción personal. La realidad es un fenómeno subjetivo, que requiere interpretación en lugar de medición. Las creencias en lugar de los hechos, son lo que forman la percepción de la realidad (Merriam, 1998).

Dentro de la investigación cualitativa, se encuentra el diseño de investigación de estudio de casos. Un estudio de casos cualitativo, consiste en la descripción y el análisis intensivo y holístico de una situación particular, fenómeno o unidad

social. Su objetivo principal radica en la interpretación en el contexto (Shaw en Merriam, 1989). Los estudios de casos son particulares en tanto se refieren a una situación específica o fenómeno, son descriptivos y heurísticos, es decir ofrecen revelaciones sobre el mismo fenómeno que estudian.

Los casos que son de interés en educación se refieren a personas o programas (Stake, 1999). Las personas y los programas representan sistemas integrados, por lo tanto pueden constituirse como casos evidentes. En ocasiones, el interés de estudiar a las personas o programas requiere entender su caso en particular. O bien, el interés radica en entender o comprender una situación general, entonces el estudio de casos se constituye en un medio para conseguir algo diferente a la comprensión de las personas o programas particulares. Este tipo de investigación se conoce como estudio instrumental de casos.

Por lo anterior, y dado que el interés de la investigación radica en la comprensión de la interacción entre personas y programas en el marco de una situación educativa, para el presente trabajo de investigación se realizó durante el semestre agosto-diciembre del 2008, un estudio de casos en el ámbito del curso de Dirección y Liderazgo Educativo, dentro del Programa de Postgrado en Administración de Instituciones Educativas, de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El estudio de casos fue de carácter exploratorio descriptivo, en una primera aproximación para la identificación de categorías e indicadores de estudio.

Para lograr los objetivos propuestos en la investigación, se diseñó una intervención educativa a lo largo de todo el semestre, la cuál consistía en promover en los estudiantes la reflexión y el análisis en la gestión educativa, mediante el proyecto de escribir un caso para la enseñanza sobre una problemática relacionada con organización, dirección o liderazgo en instituciones educativas, el cuál debía cumplir con políticas de escritura previamente definidas.

De un total de 120 alumnos, cumplieron con los requisitos de forma y fondo previstos para la intervención educativa 75 casos. Estos 75 casos fueron

analizados con el propósito de identificar categorías e indicadores comunes dentro de las problemáticas presentadas que dieran evidencia para contestar de manera exploratoria, la pregunta de investigación. Así mismo, estas categorías generales se confrontaron con los referentes teóricos sobre gestión escolar, con el propósito de identificar confirmaciones y contradicciones.

DISCUSION DE LOS RESULTADOS

De los 75 casos analizados, el 55% fueron escritos por estudiantes del género femenino y el restante 45% por estudiantes del género masculino. En cuanto a la profesión del personaje principal del caso, en su carácter de administrador educativo que enfrenta una problemática, el 43% proviene de profesiones relacionadas con la educación, como Licenciatura en Educación, Pedagogía, Educación Preescolar; el 33% proviene de profesiones relacionadas con la administración como Contaduría Pública y Administración de Empresas; y el 24% restante proviene de otras profesiones como Ingeniería y Humanidades.

El 67% de los casos fueron escritos sobre instituciones educativas ubicadas en la zona centro del país comprendiendo los estados siguientes: Estado de México, Distrito Federal, Puebla, Querétaro, Guanajuato e Hidalgo. Un 20% fue escrito sobre instituciones educativas ubicadas en la zona sur del país como Oaxaca, Quintana Roo y Yucatán. Y el restante 13% fue escrito sobre instituciones educativas en la zona norte del país en estados como Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas.

En relación con el nivel educativo de los casos escritos, el 45% de los casos fue escrito sobre instituciones educativas que atienden los niveles básicos: preescolar, primaria y secundaria; un 27% sobre instituciones educativas que atienden el nivel de preparatoria; un 20% sobre instituciones de educación superior, y un 8% para instituciones de nivel técnico, educación para adultos y telesecundaria.

De este universo de casos, mediante el análisis de los datos fueron identificadas las categorías siguientes: control en la gestión escolar, relación con el

profesorado, relación con alumnos, relación con padres de familia, formación directiva y académica, innovación educativa y cambio y relaciones interinstitucionales.

En relación con las situaciones problemáticas con mayores incidencias en los casos, se encontraron las siguientes: Control en la Gestión Educativa (31%), Relación con el Profesorado (20%) y Relaciones con Alumnos (19%).

Sobre el Control de la Gestión Educativa, las problemáticas presentadas se centraron alrededor del control en la ejecución de proyectos educativos, en lo referente a recursos materiales, humanos y financieros; definición de sistemas de motivación, compensación e incentivos y evaluación del desempeño, la administración de proyectos educativos y el ejercicio de la disciplina en la gestión.

En la Relación con el Profesorado, los casos escritos presentaban situaciones problemáticas relacionadas con el rechazo por parte de los profesores a un nuevo director, así como los medios que el director debía utilizar para coordinarse con el equipo de profesores, y establecer medios de comunicación y diálogo para favorecer la colaboración y el compromiso.

En la categoría de Relación con Alumnos, se presentaron problemáticas relacionadas con deserción escolar, prevención y detección de adicciones, alumnos con capacidades diferentes y violencia en el centro escolar.

Las categorías de Formación Directiva y Académica e Innovación Educativa y cambio, tuvieron el mismo número de incidencias (12%) del total. En la categoría de formación directiva y académica, se presentaron casos sobre capacitación docente y directiva, liderazgo y diseño curricular. Y en la categoría de innovación educativa y cambio, se analizaron situaciones problemáticas referentes a nuevas prácticas educativas, incorporación de tecnologías de información y resistencia al cambio.

CAPITALIZACIÓN

Los objetivos de eficiencia y efectividad en las instituciones educativas pueden lograrse en un escenario que favorezca la autonomía de los centros escolares alineados con las políticas educativas y requerimientos generales por parte de las autoridades educativas. Esta autonomía implica la descentralización de recursos y saberes educativos, atendiendo a las necesidades propias de cada institución. La descentralización implica autoridad y la autoridad implica responsabilidad, a su vez la responsabilidad requiere información y comunicación. La gestión escolar es ahora un proceso de responsabilidad del centro escolar hacia los diferentes grupos de interés, profesores, alumnos, padres de familia, autoridades educativas.

La responsabilidad en la administración de los recursos, el cumplimiento de los objetivos definidos en la planeación, la identificación de las variaciones entre lo real y lo esperado y los procesos de rendición de cuentas o “accountability” hacen necesaria la función de control en la gestión escolar. La dificultad de coordinar el trabajo de los docentes, la necesidad de colaboración y compromiso entre la plantilla escolar, la necesidad de comprender el trabajo de conocimiento, requieren al administrador educativo una mayor preparación para las relaciones con el profesorado.

Si bien en este estudio de carácter exploratorio las categorías relacionadas con el control de la gestión y la relación con el profesorado resultaron con un mayor número de incidencias que las problemáticas relacionadas con la innovación y el cambio, esto puede deberse a que un directivo necesita resolver primero las cuestiones administrativas cotidianas, antes de enfrentar desafíos estratégicos a mediano o largo plazo. Sin embargo, si el administrador educativo no asume en primer término las problemáticas de la innovación educativa, estas serán asumidas por los docentes, quienes a su vez ejercerán nuevas presiones sobre los administradores para la consecución de estos proyectos.

Profundizar en la confirmación de estas categorías así como el desarrollo de los indicadores que les son propios, permitirá indagar relaciones y contradicciones,

así como establecer correlaciones entre nivel educativo, zona geográfica, perfil del administrador y las problemáticas de la gestión escolar en México. Lo anterior permitirá aportar a este campo de conocimiento nuevas ideas para profesionalizar la función del administrador educativo de acuerdo a los requerimientos de una educación con calidad y pertinencia.

REFERENCIAS

- Álvarez, I. (2006). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. Editorial Limusa, México. D.F
- Alvariño, C.; Arzola, S.; Brunner, J.J.; Recart, M. y Vizcarra, R. (2000). "Gestión Escolar, Un estado del arte de la literatura", *Revista Paideia*, 29, 15-43.
- Bruno, J. (2000). "Teacher temporal orientation and management of the urban school reform and change process". *Urban Education*, 35 (2), 141-164.
- Fisher, D.; Sax, C. y Kathleen, G. (2000). "The resilience of changes promoting inclusiveness in an urban elementary school", *The Elementary School Journal*, 100(3), 213-27.
- Flores, E. y Flores, M. (2007). "El maestro como trabajador del conocimiento, una perspectiva teórico alternativa para la investigación sobre la práctica docente del maestro desde la perspectiva de la administración educativa". *Memorias del IX Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado 12 de marzo del 2009 de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoria/v9/ponencias/at13/PRE1178725214.pdf>
- Garay, S. y Uribe, M. (2006). "Dirección Escolar como factor de eficacia cambio situación de la dirección escolar en Chile". *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*, 4(4e), 39-65.
- Merriam, S. (1989). *Case study research in education*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Molinsky, A. (1999). "Sanding down the edges: PARadoxical impediments to organizational change". *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 35 (1), 8-24.
- Lincoln E. y Egon Cuba (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications. California.

-
- Pearce, R. (2002). "Case based structured conflict: A means of enhancing classroom learning". *Journal of Management Education*.
- Salazar, N. (2004). "Tendencias en la Administración Educativa: Cambios y transformaciones en la gestión de instituciones educativas". *Revista Ciencias de la Educación*, 2(24), 191-204
- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner*. Estados Unidos de Norteamérica: Basic Books, Inc.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.