

EJE 6

La inclusión como práctica en los procesos de enseñanza-aprendizaje

Análisis del modelo de gestión y liderazgo escolar en una institución formadora de docentes en México

3.^{er}

CONGRESO CARIBEÑO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Nuevos conocimientos para la mejora de los procesos pedagógicos



INSTITUTO SUPERIOR
DE FORMACIÓN DOCENTE
SALOMÉ UREÑA
ISFODOSU

RECIE
REVISTA CARIBEÑA DE
INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Análisis del modelo de gestión y liderazgo escolar en una institución formadora de docentes en México

Analysis of the School Management and Leadership Model in a Teacher Training Institution in Mexico

Raymundo Murrieta Ortega¹

Resumen

La investigación tuvo como objetivo analizar la cultura organizacional de una institución formadora de docentes en México, al abordar el problema de la gestión estado céntrica y del liderazgo monopólico y vertical. El enfoque fue cuantitativo de tipo descriptivo; se utilizó un instrumento con 51 reactivos cerrados con escala tipo Likert, que integra 10 dimensiones. Se eligieron al azar a 12 informantes para participar en la encuesta, entre directivos, docentes, administrativos y personal de apoyo a la docencia, del total de 48 personas que conforman el programa educativo. Los resultados precisan que el modelo de gestión en la licenciatura en estudio es estado céntrico y el liderazgo es vertical, ya que incide en la dinámica y el clima laboral. Por tanto, se recomienda transitar hacia una gestión policéntrica, en la que el núcleo sean los actores educativos y hacia un liderazgo transformacional con base en la unión para lograr los objetivos académicos.

Palabras clave: evaluación, formación docente, gestión escolar, liderazgo escolar.

Abstract

The research is aimed at analyzing the organizational culture of a teacher training institution in Mexico, addressing the problem of state-centric management and monopolistic and vertical leadership. The approach was quantitative and descriptive, using an instrument with 51 closed items with a Likert-type scale, which integrates 10 dimensions, randomly choosing 12 informants who participate by answering the survey, among managers, teachers, administrative staff and teaching support staff, of the total of 48 people who make up the educational program. The results specify that the management model in the undergraduate study is state-centric and leadership is vertical, affecting the dynamics and work environment. Therefore, it is recommended to move towards a polycentric management, where the nucleus is the educational actors and towards a transformational leadership that is based on the union to achieve academic objectives.

Keywords: evaluation, teacher training, school management, school leadership.

¹ Benemérito Instituto Normal del Estado «Gral. Juan Crisóstomo Bonilla». México, murrieta.ortega.r@bine.mx

1. Introducción

A partir de la inclusión de México a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en mayo de 1994, se han presentado una serie de retos y desafíos para todos los niveles educativos, pero en especial para el nivel superior. Entre las Instituciones de Educación Superior (IES) se encuentran las escuelas normales, recintos que por tradición han formado a los docentes que se desempeñan en la Educación Básica; estas escuelas presentan una serie de características históricas, sociales y culturales que las hacen diferenciarse de otras IES.

En 1984 se determina que los estudios en la normal se elevan a licenciatura, lo cual trajo consigo una serie de expectativas y necesidades que las escuelas normales han afrontado con el propósito de transformarse. No obstante, existen varios estudios que sugieren un cambio en la gestión institucional en beneficio de la formación de mejores docentes.

La gestión y el liderazgo escolar son aspectos clave para que las actividades académicas funcionen en los centros educativos; es importante abordar estos rasgos a partir de una mirada crítica y reflexiva sobre su ejercicio en una Escuela Normal ubicada en el centro de la República Mexicana, institución con una larga trayectoria de experiencia en la formación de docentes para Educación Básica, pero con pocos años desempeñándose como IES.

Hasta hace unas décadas, para ser maestro de Educación Básica bastaba con tener estudios de secundaria e ingresar a la escuela normal. Pero en 1984 se plantea la necesidad de fortalecer las funciones en las escuelas normales como Instituciones de Educación Superior. Para ello se diseñan nuevos planes de estudio de licenciatura, con el bachillerato como su antecedente inmediato (Arnaut, 1998, citado por Cesín, 2007).

Ante este panorama, el proceso de adaptación de las escuelas normales ha sido lento; de ahí que la Secretaría de Educación Pública diseñara una serie de documentos clave para lograr la transformación de estas escuelas. Uno de ellos se denomina «El mejoramiento de la gestión institucional en las escuelas normales», el cual afirma que «es necesario que las escuelas normales avancen en procesos de cambio y mejoramiento de la gestión institucional, cuya finalidad primordial consiste en generar condiciones favorables que permitan transformar las prácticas de enseñanza y alcanzar altos niveles de aprendizaje» (SEP, 2003, p. 9), para la formación de docentes que el país necesita.

Uno de los grandes retos para transformar la gestión institucional en los planteles normalistas es su «heterogeneidad y diversidad, como consecuencia del tipo de sostenimiento; las modalidades de atención; el perfil profesional de la planta docente; las estructuras organizativas y de operación; los estilos de dirección; los procedimientos que aplican para regular el trabajo académico» (SEP, 2003, p. 35).

Un adecuado modelo de gestión y liderazgo escolar contribuye en la calidad de la formación docente, y promueve en los centros educativos prácticas pedagógicas eficientes y experiencias de aprendizaje más significativas, que modelan una formación docente idónea. Sobre el tema, Vargas (2010) afirma que «el liderazgo es una parte importante de la gestión escolar ya que el papel primordial de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar los objetivos establecidos» (p. 60). Uno de esos objetivos es la formación de un profesional de la

educación que habrá de desempeñarse en las escuelas del siglo XXI. Sobre el tema, De Zubiría (2013) afirma que «resulta indispensable que los maestros asumamos con compromiso la tarea de repensar el sentido y la función de la escuela en la época actual» (p. 1).

En el caso de la Escuela Normal en estudio, pero en específico en el programa educativo en el que se realizó la investigación, se identifica un liderazgo enfocado a la autoridad y supervisión de las acciones, ya que es común observar que la influencia que ejerce el líder es mayor a través de la exigencia, la amenaza y la sanción. Lo anterior nos lleva a cuestionarnos: ¿qué factores inciden para que se presente determinado modelo de gestión y liderazgo escolar y cómo estos repercuten en la formación docente?, y ¿qué propuestas son viables para transitar hacia un modelo de gestión y liderazgo escolar idóneo que contribuya a la formación de mejores docentes?

El estudio se sustenta en dos teorías de liderazgo, la transaccional y la de transformación. La primera se refiere a la obtención de metas individuales y no involucra a los demás miembros; es el liderazgo centrado en el desarrollo de las estructuras, dirige desde el pasado, le da temor innovar, crea cultura de la norma, la rutina es lo básico; en fin, es un líder burocrático. La teoría de transformación es la unión de esfuerzos para lograr objetivos, en la cual el liderazgo es compartido, visionario y genera una cultura de la creatividad (Gorrochotegui, 1997, citado por Vargas, 2010).

Con respecto a la gestión escolar, se recuperan conceptos clave a partir de su clasificación: gestión estado céntrica, mercado céntrica, y policéntrica; se llega a la conclusión de que se debe pugnar por una gestión escolar policéntrica; es decir, que los principales actores y los que tomen las decisiones sean los involucrados en el proceso educativo, cuya principal característica es que no hay centro. La construcción de esta gestión se emprende de una manera democrática y participativa (Mejía y Olvera, 2010).

En México existe evidencia suficiente para mostrar que las políticas de gestión escolar se diseñan con base en una imagen construida desde el centro, en su mayor parte divergente de la realidad que vive la escuela. Lo anterior implica que la educación está en un esquema «estado céntrico» (Sarmiento, 1997, citado por Mejía y Olvera, 2010).

Por tanto, esta aspiración ideal de la gestión policéntrica se hace posible solo en la medida en que las decisiones de política educativa logran ajustar con lo que la escuela necesita y es capaz de brindar, cuando el centro educativo es puesto en el foco como organización social responsable del aprendizaje, cuando el Estado y la sociedad civil son capaces de poner atención a lo que ahora tienen que decir la escuela y sus actores (Mejía y Olvera, 2010).

2. Metodología

La investigación es cuantitativa de tipo descriptivo, la cual busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Bunker, 1986, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El instrumento para recabar la información es un cuestionario con 51 reactivos con escala tipo Likert, aplicado a 12 sujetos entre docentes, directivos y personal de apoyo a la docencia,

elegidos al azar. El análisis se enfocó únicamente en el indicador 5, «liderazgo». La integración de la información y el análisis de los datos se realizó mediante gráficas y con apoyo de la estadística.

Se aplicó la encuesta a 12 sujetos que corresponde al 25 % de los integrantes de la licenciatura en estudio. Los resultados generales, considerando las diez dimensiones, se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 1
Indicadores de la encuesta

	Totalmente	Suficiente	Un poco	En nada
I. Identificación con la institución	35 %	38 %	25 %	2 %
II. Compensación y arraigo	17 %	19 %	39 %	25 %
III. Trabajo en equipo	4 %	37 %	40 %	19 %
IV. Actitudes ante el cambio	17 %	43 %	37 %	4 %
V. Liderazgo	25 %	32 %	33 %	10 %
VI. Motivación y ambiente de trabajo	33 %	35 %	23 %	8 %
VII. Capacitación y desarrollo	54 %	33 %	13 %	0 %
VIII. Productividad	20 %	46 %	28 %	6 %
IX. Información	13 %	30 %	44 %	13 %
X. Retroalimentación y evaluación	29 %	33 %	31 %	6 %
	25 %	35 %	31 %	9 %
	60 %		40 %	

Nota: diseño propio.

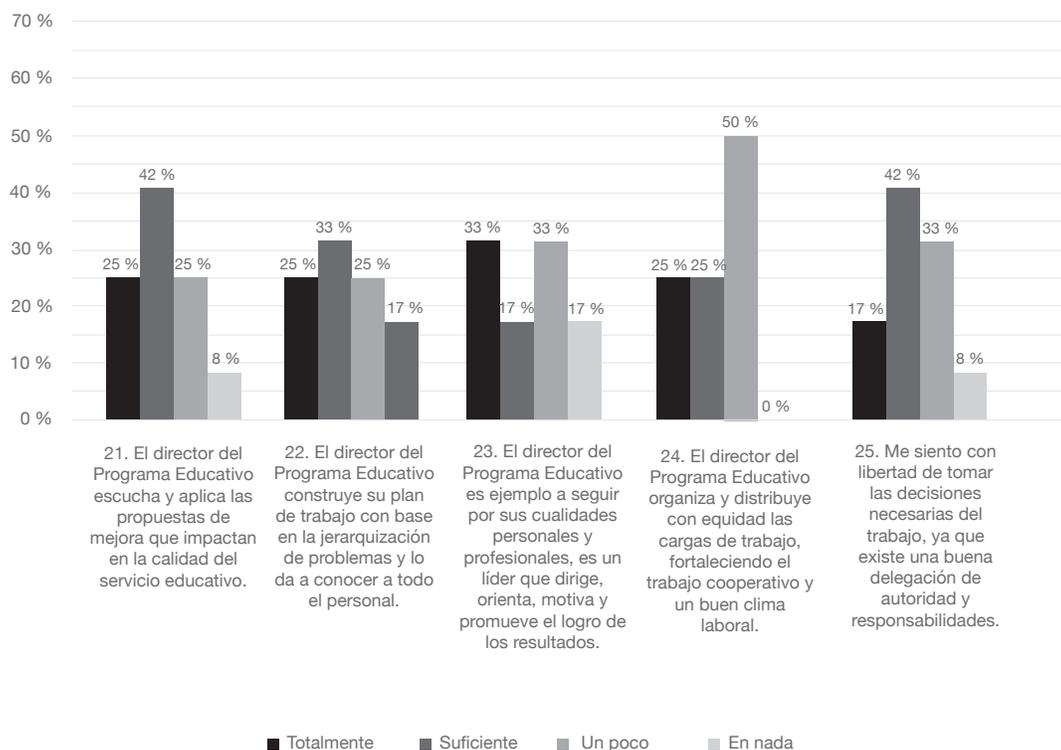
Nota: diseño propio

La dimensión 5, denominada liderazgo, integra cinco reactivos orientados a la figura del director del programa educativo. Los resultados generales obtenidos fueron totalmente de acuerdo, 25 %; suficiente, 32 %; un poco, 33 % y en nada, 8 %.

3. Resultados

Los porcentajes para cada reactivo se aprecian en la Figura 1.

Figura 1
Indicador liderazgo



Nota: diseño propio.

Dos son los reactivos que llaman la atención por orientarse hacia la opción desfavorable, uno de ellos es el 24: «el director del programa educativo organiza y distribuye con equidad las cargas de trabajo, fortaleciendo el trabajo cooperativo y un buen clima laboral», en el que se identifica que la respuesta de los encuestados fue «de un poco», con 50 %; en un porcentaje igualitario de 25 % «totalmente» y «suficiente». En el reactivo 23, «el director del programa educativo es un ejemplo a seguir por sus cualidades personales y profesionales, es un líder que dirige, orienta, motiva y promueve el logro de los resultados», el 17 % afirma que «en nada», al igual que otro 17 % se ubica en «suficiente»; asimismo, se encuentran a la par los porcentajes de «suficiente» y «un poco», con 33 %.

El resultado que más llama la atención es el referido a que la figura directiva no contribuye a un buen clima laboral por la inequidad de cargas de trabajo y el escaso trabajo cooperativo (Figura 1, Indicador 24); dichos factores afectan el desempeño académico de los docentes a su cargo, así como la posibilidad de mayores logros educativos.

Un ejemplo lo proporcionan los investigadores Peniche, Ramón y Rosario (2018, p. 85), quienes argumentan que los directivos se conciben a sí mismos como personas «con mucha apertura a críticas, que no les incomoda la opinión de los demás, y que permiten recibir propuestas de mejora para la organización; como una persona humana, con actitud de servicio para los demás». Sobre este tema, Álvarez, Torres y Chaparro (2016, p. 66), en su estudio, concluyen que un líder educativo debe poseer conocimientos administrativos, de planeación y gestión, además de sustentar su práctica de liderazgo en el proceso pedagógico.

Es importante retomar la propuesta de Peniche, Ramón y Rosario (2018, p. 96), quienes lo describen como «un docente líder, reflexivo, pensante, que tenga amplios contenidos de la realidad que se está viviendo, y tenga enfoque y oriente al alumno al qué hacer pero de la vida actual y no se quede en el pasado, que sea futurista». En el presente estudio no se asemeja esta definición, puesto que los encuestados perciben al director como el factor determinante en el desfavorable clima laboral ocasionado por la desigualdad de cargas. Quizás sea necesario enfocar el trabajo directivo hacia un liderazgo pedagógico, que en palabras de Álvarez, Torres y Chaparro (2016, p. 55) es aquel que se vuelca sobre el trabajo grupal y destina una parte esencial de su energía a «crear estructuras participadas por el alumnado y profesorado. Cuando esto no es así, la persona que ejerce el liderazgo acaba asumiendo demasiado trabajo y cansándose de ser un referente solitario para sus compañeros y para el alumnado».

4. Conclusiones

El liderazgo que se observa en el estudio está más enfocado en lo que Gorrochotegui (1997, citado por Vargas, 2010) llama líder burocrático. Por ello es necesario transitar hacia un liderazgo innovador (Nava, Huerter y Carro, 2018), también denominado pedagógico o compartido, que promueve la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y la responsabilidad en la puesta en marcha de las medidas de mejora (Macías, Chum, Aray y Rodríguez, 2018), además de orientarse hacia el liderazgo transformacional (Riquelme-Castañeda, Pedraja-Rejas y Vega-Massó, 2020).

Por otro lado, se precisa que el modelo de gestión sea estado céntrico y que tanto este como el liderazgo también sean verticales, es decir, coercitivos, que sancionan y no consideran en su totalidad la participación de los encuestados en la toma de decisiones. Las actividades son atendidas, pero se identifica que se lograrían mayores resultados en la formación de docentes si evolucionara hacia un liderazgo transformacional, centrado en el crecimiento de las personas. Es momento de plantearse la adopción del modelo de gestión policéntrico cuyo núcleo sean los actores educativos, además de transitar hacia un liderazgo transformacional-apreciativo que inspire y motive al cumplimiento por convicción.

Es importante mencionar que la formación docente ha dejado de ser una exclusividad de las escuelas normales, puesto que en la actualidad las universidades públicas y privadas están ofertando la formación pedagógica, con la posibilidad de que sus egresados participen en la convocatoria para el examen de ingreso al servicio profesional docente. Las escuelas normales como IES están ante grandes retos y desafíos, no se puede dejar a un lado toda una historia y las teorías implícitas arraigadas en ellas, pero se considera primordial atender aspectos básicos como formar docentes que el siglo XXI está demandando. La transformación educativa en las escuelas formadoras de docentes ha de ser reflejada con la innovación de las prácticas educativas; todo lo anterior a partir de reconocer a la gestión institucional con otra mirada, que cambie la dinámica académica y eleve los resultados en la formación docente a otro nivel.

5. Agradecimientos y reconocimientos

Agradecimiento especial a la institución formadora de docentes por la autorización para aplicar el instrumento de recolección de datos.

6. Referencias bibliográficas

- Álvarez, J., Torres, A. M., & Chaparro, E. M. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 51-68. <https://revistas.um.es/rie/article/view/206881/187121>
<http://www.slideshare.net/ignacioinspirado/astudilo-ortes-santib-liderazgo-apreciativo>
- Cesín, J. (2007) Educación para la vida y formación permanente: futuro de las escuelas normales. México: SEP.
- De Zubiría, J. (2013). El maestro y los desafíos de la educación del siglo XXI. *REDIPE VIRTUAL* 825, Julio de 2013 ISSN 2256-1536. https://issuu.com/noemygarcia8/docs/redipe_de_zubiria/1
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. (6.ª ed.). McGraw-Hill
- Macías, E., Chum, S., Aray, C., & Rodríguez, C. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *Rehuso: Revista de ciencias humanísticas y sociales*, 3(1), 59-70. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1229/1025>
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44051918001>
- Mejía, F., & Olvera, A. (2010). Gestión escolar: un asunto de mercado, de Estado o de sociedad. Algunas experiencias internacionales. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. RLEE*, México. 40,(1), 9-52. <https://www.redalyc.org/pdf/270/27018883002.pdf>
- Nava, M. V., Huerter, M. L., & Carro, N. (2019). El liderazgo y la gestión escolar. Construcciones, perspectivas y reconfiguraciones desde su complejidad. *Revista Práctica Docente*. 1(1), 85-102. <https://www.cevie-dgespe.com/documentos/Pub01.pdf#page=87>

- Peniche, R. S., Ramón, C. C., & Rosario, V. M. (2018). El liderazgo escolar entendido desde el directivo y el profesorado en educación superior. *Revista internacional de organizaciones*, (21), 85-108.
http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/288
- Riquelme-Castalleda, J. A., Pedraja-Rojas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*. 3(1), 135-144.
<https://pdfs.semanticscholar.org/cade/ab91d8466389459b33b7ca00781181fe62a1.pdf>
- SEP. (2003). *El mejoramiento de la gestión institucional en las escuelas normales*. Secretaría de Educación Pública.
- Vargas. I. (2010) ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? *Revista Electrónica Educare*. 15(1), 59-66. <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194114419006.pdf>