

PREFACIO

Cuando se habla del director de una escuela secundaria, de inmediato se generan una serie de conceptos imaginarios de lo que es o representa dicho cargo o persona. Seguramente habrá quienes se van por la parte positiva visualizando al líder, al dirigente, al gestor, al protector, el democrático, el evaluador etc. pero no faltará quien se pueda ir por lo negativo; imaginándolo más como el controlador, el autoritario, el perfeccionista, el verticalista, etc. pero independiente a una u otra mirada lo que nadie duda es que el director de una institución educativa es la pieza central sobre la cual giran las relaciones, las decisiones, las acciones, en una palabra; es el responsable como guía y conductor de la planeación institucional; de la conducción y evaluación de los planes y programas; del logro de los objetivos; de la generación de ambiente de aprendizaje, así como ambientes colaborativos y de confianza en la comunidad educativa.

El presente libro nos muestra una investigación que tuvo como objetivo "analizar el estado actual de la gestión directiva en el marco de los estándares de desempeño a través de una evaluación realizada en escuelas secundarias técnicas y generales federalizadas del estado de Chihuahua". Impulsada por el Departamento de Investigación Educativa (DIE) de la Dirección de Educación Media y Terminal (DEMyT) de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH), con el fin de darnos a conocer lo que está sucediendo en las escuelas secundarias desde la función directiva.

La lectura de esta obra es una oportunidad, por un lado, para aquellos que son directores de escuelas secundarias y no me restringiría a las secundarias, porque presenta una realidad que puede verse reflejada en directores de otros niveles educativos; (lo que es otra ventaja de este libro), debido a que les permitirá conocer con base en un proceso metodológico cuidado, cuáles son los estándares que están presentes en la cotidianidad de la gestión escolar y cuáles no.

Pero el libro no sólo es de interés para directivos, sino también lo es para docentes, porque ellos son también actores centrales del quehacer de la escuela, son los primeros en recibir los efectos de cualquier tipo de gestión y deberían ser los primeros en saber qué esperar, qué buscar y qué exigir de su director. Para los docentes la lectura de los modelos de gestión les ofrece en forma sintética una gama de los principales autores y paradigmas que se han generado en torno al tema, además tendrán el conocimiento de los estándares que propone el Gobierno Federal -SNTE en 2008. Así los profesores pueden analizar e identificar cuáles estándares han visto presentes en sus directivos y cuáles no, pero sobre todo les proporciona información para no quedarse en la exigibilidad, sino saber desde dónde se puede impulsar, orientar y apoyar el trabajo de los directores, con miras a un trabajo colaborativo.

Por otro lado; la lectura de este libro también es recomendable para los padres de familia, que aunque sabemos que su participación e involucramiento en secundaria es más compleja que en primaria o preescolar, el conocimiento de una manera más formal y sistemática de lo que es la gestión educativa y los estándares creados para medirla y valorarla les ofrece herramientas para tener una mejor participación en los diversos espacios que la escuela le abre.

Como parte introductoria el libro nos lleva por los caminos de los modelos de gestión, ilustra cuales son los autores más representativos, pero sobre todo logra sintetizar lo que es característico de cada modelo, busca resaltar las palabras clave y los procesos propuestos que reflejan nítidamente la inclinación ya sea tradicional, humana, de negociación, etcétera, recorriendo desde Smith (Inglaterra, siglo XIX), pasando por

Taylor (EUA, principios S. XX), con el modelo de administración científica; Fayol con teoría clásica de la administración; Weber (Alemania) con la teoría de organización social y económica, Mayo (EUA) Escuela de Relaciones Humanas; Demming y Jurán con el modelo de calidad y muchos otros autores que han ido aportando a lo largo de la historia elementos significativos en torno a los modelos de administración.

Por tratarse de un libro desarrollado en y para el campo de la educación, cumple con la pertinencia de no quedarse en los modelos de la administración, sino; que da un cierre a dicho capítulo analizando dichas teorías y modelos aplicados a la educación y en concreto a la gestión pedagógica, haciendo alusión a los marcos normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

Como es natural la obra no puede abstraerse a hablar del significado de "calidad", por considerar que de dicho término se desprenden los estándares. Objetivamente plantea cómo el término calidad es complejo, heterogéneo, abstracto, polivalente, que obliga a una reflexión y valoración en contexto. Aunque los autores prefieren abordar la exploración de la calidad de la educación a través de las aproximaciones de diversas concepciones y autores, no les podía faltar la que alude a las palabras casi mágicas de eficacia; eficiencia, relevancia y equidad, aportación fundamental de Pablo Latapí y posteriormente retomada por muchos escritores e investigadores educativos. Sin embargo, también recuperan una de las varias definiciones de Sylvia Schmelkes, digo una de varias, porque ella también retoma en otros momentos las palabras mágicas aludidas recientemente, la cual dice: la calidad educativa debe entenderse como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos; las capacidades para la participación democrática; el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo; y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes, definición con la que concuerdo totalmente.

Otro término fundamental en la obra es el de "competencia" que al igual que el de "calidad" los autores analizan la variedad de posturas y definiciones que se han dado en el campo educativo, igual afirman que el término viene del ámbito laboral, con lo que no concuerdo mucho, porque aunque efectivamente es un término que se utilizó a nivel de producción y un saber hacer fabril, el término también se utilizó desde el siglo XIX en descripciones de desempeño educativo. Lo importante aquí es que la obra recupera la discusión de que son las competencias al presentar diversas concepciones, para conducir el aparatado de las competencias del director de escuela.

Nuevamente como parte del problema que enfrentamos en las ciencias sociales y humanas, no hay un acuerdo de cuáles son las competencias que debe poseer un buen director de escuela, lo que obliga a los autores a presentar posturas desde diferentes perspectivas, ricas y variadas unas como otras, que finalmente sirven de antecedente para llegar a los que se convertirán en el núcleo de la investigación como son los estándares. Aunque antes de pasar a los resultados de la investigación tratan el tema de la formación de las competencias directivas, dejando ver que los modelos de formación tradicional y lineal han quedado obsoletos y ahora resultan mejor la propuestas que trabajan desde la gestión-acción o la formación basada en competencias.

Un problema significativo por no decir grave y afirmaríá incluso que es estructural, es el nombramiento de los directivos; en el libro lo llaman el "acceso a la función directiva", que en México sigue siendo por puntaje escalafonario o por otras vías que no pasan por el concurso y la demostración de las habilidades requeridas para la dirección. Esto tiene como consecuencia que la función directiva se ejerce por intuición, por ensayo y error o por imitación, de ahí la enorme distancia entre los perfiles ideales de la función directiva y los perfiles reales que en su mayoría podrían ser asociados a los de un buen maestro. No descalificamos las habilidades de un buen profesor, sin embargo, no podemos, ni debemos pensar que las funciones son similares o que el que es buen maestro, es buen director.

Para cerrar la primera parte del libro que podríamos llamar un marco teórico o conceptual, analizan el tema de los estándares, los que conceptualizan de varias maneras según el autor consultado, pero rescato la definición de Ravitch (que los mismos autores tomaron como sustento para la investigación), la cual dice: los estándares tienen dos dimensiones intrínsecas, una como meta (lo que debería hacerse), la otra como la medida de progreso hacia la meta (cuán bien fue hecho), lo que conlleva que todo estándar es evaluable, porque hay que saber si se está cumpliendo y hasta qué grado se está cumpliendo. Esta afirmación permite a los autores plantear su investigación valorando la presencia o ausencia de un estándar y midiendo el grado de satisfacción o logro. Primero enfatizan que el estudio es cuantitativo y presentan los aspectos metodológicos necesarios que orientaron los hallazgos de la investigación, como son la definición de la muestra que se compuso por 47 escuelas secundarias; lo que permitió encuestar a 505 profesores y personal de apoyo; explica la definición de variables, así como las pruebas estadísticas a las que recurrieron para el tratamiento de la información obtenida. El segundo apartado presenta los resultados que están relacionados con los objetivos de conocer el nivel de desempeño en la gestión directiva con base en ocho estándares y la identificación por modalidad y región de los estándares en los que los directivos alcanzan niveles más altos. El tercer apartado trata sobre los resultados en cuanto a la correlación entre los ocho estándares de la función directiva e igual analizan la correlación del desempeño directivo y algunas de las variables que caracterizaron la muestra.

Por otro lado; una información importante a tener en cuenta en la lectura de los resultados, es lo que corresponde a los ocho estándares que seleccionaron para el estudio, me limito a enunciarlos y el lector podrá profundizar en el libro a que se refieren cada uno de ellos, estos son: I. Liderazgo efectivo; II Clima de confianza; III Compromiso de enseñar; IV Decisiones compartidas; V Planeación institucional; VI Autoevaluación; VII Comunicación del desempeño y VIII Redes escolares.

Aunque el número de indicadores no es extenso, por lo que representa cada uno, es factible pensar que redondean y reflejan bien el desempeño del director.

Los resultados apuntan a que la correlación más positiva es entre los estándares de planeación institucional, con autoevaluación y con liderazgo efectivo, y por el contrario no resulta positiva entre redes escolares con clima de confianza, con liderazgo efectivo y compromiso de enseñar.

Resulta confirmatorio como en otras investigaciones, que el sexo de los directivos no representa diferencias en resultados, sin embargo, un dato interesante aportado por la investigación es el reducido número de mujeres en el cargo, lo que continúa demostrando la falta de equidad en México en cuanto a las oportunidades según el género; además, llama la atención, que la antigüedad, que representa años de experiencia no es significativa positivamente, aspecto que en otros estudios si genera diferencia positivas.

Con la finalidad de no extenderme demasiado, quisiera resaltar algunos de los principales hallazgos de la investigación realizada acuciosamente por Sylvia Margarita Araiza, Ramiro Magaña y Lourdes Elizabeth Carrillo, más con la intención de motivar a la lectura que como una síntesis del mismo.

El resultado más contundente en forma global es que de acuerdo a la opinión de los encuestados la mayoría de los directivos de secundarias tienen un buen desempeño, ante este resultado me pregunto ¿qué pasa en la educación secundaria que parece tener buenos directivos y los resultados de aprendizaje de los estudiantes no son tan exitosos?

Reconforta que el resultado del estudio sea positivo, sobre todo cuando lo que escuchamos cotidianamente sobre la educación en México es negativo, aunque al mismo tiempo nos invita a realizar otras investigaciones que analicen otros factores que son esenciales como parte de la institución educativa, como son: el maestro, el currículo y los estudiantes. No por querer encontrar problemas y deficiencias sino para contar con información consistente, veraz y oportuna sobre nuestra realidad educativa, como nos lo ofrece esta investigación.

Llama la atención que otro de los resultados es la nula correlación entre la evaluación del desempeño de los directivos y la antigüedad en el cargo. Siempre pensamos que a más años de experiencia, mejor dominio, aunque la explicación que retoman los autores es muy práctica, ellos dicen la antigüedad en el servicio no es garantía de experiencia, porque si su trabajo es rutinario, mediocre y pasivo no genera experiencia. Será más bien, que aquellos que enfrenten desafíos con creatividad e innovación, ellos si acumulan experiencia, pero cuidado porque este resultado e interpretación puede resultar contradictorio para el estudio.

Por otro lado, el grado de estudios tampoco es determinante en el desempeño directivo, desde mi perspectiva si los estudios no son en gestión educativa, es lógico que no reflejen alguna relación.

Coincido con los autores en la importancia que tiene el liderazgo como uno de los componentes más significativos para un buen desempeño directivo, a este respecto me gustaría citar los estudios que realizamos para el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE) de "Buenas Prácticas en Educación Básica en América Latina" (2005), tres estudios por país, diecinueve países, en donde varios de los estudios muestran claramente que es el liderazgo de los directivos lo que llevaba a su centro educativo al éxito.

El hecho que el estándar "redes escolares" haya resultado ser el más bajo de todos, con poca presencia curiosamente en la mayoría de los directivos, refleja claramente una cultura en la que el trabajo colaborativo más allá de la institución no se reconoce, no se valora, no se promueve y tal vez la estructura escolar, la burocracia, las normas y procedimientos deberán cambiar para facilitar que este estándar sea tan frecuente como el liderazgo efectivo.

Finalmente felicito a los autores Sylvia Margarita Araiza, Ramiro Magaña y Lourdes Elizabeth Carrillo por la investigación que desarrollaron y por haberla llevado a una publicación e invito a quien ya tiene en sus manos este libro para que lo lean con atención, se informen y aprendan sobre los estándares de desempeño de los directores de las

secundarias generales y técnicas. Pienso que es un libro que no solo es para ser leído como reporte de investigación, sino como libro de consulta sobre temas que nos interesan a quienes laboramos y estudiamos el campo de la educación.

DR. JAVIER LOREDO ENRÍQUEZ
Director Departamento Educación
Universidad Iberoamericana
javier.loredo@uia.mx