La gestión en la educación media superior

Héctor Luévano Prieto.

Dr. Federico Ortega

Facultad de Filosofía y Letras

Universidad Autónoma de Chihuahua

RESUMEN

El presente trabajo constituye una revisión documental que permite una reconstrucción y sistematización de los conocimientos sobre gestión en el Nivel Medio Superior, lo que representa una herramienta valiosa para aquellos planteles que ven en la gestión educativa un proceso indisoluble de la función pedagógica la cual determina, junto con el desempeño docente, la calidad a la que toda institución educativa aspira. Así mismo representa una estrategia para construir un marco de referencia para este nivel educativo, donde las características heterogéneas en cuanto al perfil profesional de la plantilla docente y administrativa y los propósitos formativos de los subsistemas al que pertenecen, han limitado la producción del propio nivel educativo, de fuentes de conocimiento acordes con las características del contexto de la Educación Media Superior.

El trabajo contempla en esta primera etapa de investigación de los planteles destacados del Bachillerato Tecnológico (BT) en el estado de Chihuahua, identificar y describir los modelos de gestión que prevalecen en la actualidad y el análisis crítico de las categorías utilizadas por los directivos de diferentes niveles educativos para explicar su trabajo, tratando de evidenciar las diferencias entre la administración y la gestión y las distintas aproximaciones teóricas a este tema, la cuales sustentaran la propuesta de evaluación de las prácticas de gestión en los planteles que se estudiaran en la segunda fase de la investigación, así como su congruencia y pertinencia con las denominadas escuelas efectivas y las competencias de directores del acuerdo secretarial 449 de la Reforma Integral de la Educación Media Superior.

Palabras clave. Gestión, Administración, Eficacia

INTRODUCCIÓN

Se realiza un estudio de casos múltiples de la gestión escolar en tres Instituciones de Educación Media Superior (IEMS) destacadas del estado de Chihuahua que forman parte de la modalidad del Bachillerato Tecnológico. La investigación tiene por objeto describir las características distintivas de las prácticas de gestión de cada plantel que las hacen destacarse de sus pares, identificar escenarios de prácticas de relación y de vinculación de los planteles destacados de la EMS con el entorno así como las características de los modelos de la estructura organizacional de estos planteles, con el fin de construir un marco de conocimientos de la gestión escolar en la EMS.

El trabajo se encuentra en la fase de exploración conceptual y definición de las diversas categorías que pueden asociarse con la gestión educativa, la cual es una disciplina de reciente creación que adolece de especificidad y frecuentemente se confunde con la administración; sin embargo considerando que esta situación de discriminación entre gestión y administración es ajena al contexto de la EMS, lo cual demanda el imperativo categórico de construir un marco de referencia que contemple todos aquellos conceptos y categorías que expliquen las prácticas de gestión que prevalecen en este nivel educativo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde sus orígenes en 1867 con la creación de la escuela nacional preparatoria, por Gabino Barreda, la Educación Media Superior en México ha carecido de identidad. Concebida inicialmente como un espacio meramente formativo en el que los estudiantes tuvieran conocimiento de la "verdad" a través del estudio de las ciencias, para evolucionar luego como un espacio propedéutico que favorecía que los egresados accedieran a las profesiones y cuyos programas incluyeron temáticas de humanidades y posteriormente la formación técnica.

En los setentas la demanda de EMS creció a un ritmo muy acelerado, lo que propició la contratación de docentes, directivos, administrativos y personal técnico, de manera improvisada, situación que se concatena con lo que expone (Weiss, 1991) "No existe

en México un sistema de formación de docente de nivel medios superior; se contratan tradicionalmente egresados de las diferentes licenciaturas”.

Lo anterior y procesos poco transparentes de selección de personal en los planteles, que responden más a intereses de grupos sindicales y políticos, han configurado una Educación Media “carente de identidad”; donde cada modalidad de bachillerato y subsistema juzga las prácticas propias de gestión y pedagógicas como pertinentes y únicas, las cuales han quedado en el olvido por la ausencia de una cultura de sistematización, evaluación, documentación y publicación de dichas experiencias exitosas. Esto propicia la imitación de prácticas pedagógicas y de gestión de otros niveles educativos, apoyándose en bibliografía propia de estos que atienden a particularidades de cada nivel, obligando a las instituciones del Nivel Medio Superior a realizar las “adaptaciones pertinentes”, con las implicaciones que ello conlleva.

La gestión educativa es una disciplina muy reciente y en el caso de la Educación Media Superior, una disciplina poco conocida como tal, ya que existen tantas prácticas de gestión como planteles del nivel medio superior hay en nuestro país, algunas con poca sistematicidad y resultados limitados, pero algunas otras con resultados sobresalientes, es por ello que el presente trabajo pretende rescatar y sistematizar aquellas prácticas de gestión de los planteles destacados del Bachillerato Tecnológico del estado de Chihuahua. Esto permitirá evidenciar los elementos comunes de las prácticas de gestión de estos planteles, en primer término para verificar si las prácticas responden a un modelo único de gestión o bien no corresponden a ninguno de los conocidos, constituyendo como consecuencia un modelo de gestión propio del nivel medio superior y en segundo término para construir un marco teórico práctico que oriente las prácticas de gestión del resto de los planteles del Bachillerato Tecnológico del estado, toda vez que este nivel educativo tiende a reconocer la experiencia de sus pares como fuentes confiables para sustentar su práctica.

MARCO CONCEPTUAL

Mier Garza (1998) distingue la gestión de la administración, al concebir a la primera como "un modo de acción política, de la formación de estructuras sociales, de estrategias y vínculos entre los actores sociales, de la creación de supremacías, de memoria, de utopías, de furor" (p 72). , mientras que

la administración nombra un proceso complejo de congregación de saberes sobre la disposición eficientes de los bienes, en consonancia con la formas históricas de la racionalidad que tiene una fisonomía determinada y consolidada a partir de fines del siglo XVIII europeo. (p. 72)

Si bien es posible distinguir entre la administración y la gestión, la gran mayoría los concibe como sinónimos; de tal forma que es posible encontrar en diversas fuentes tratados que explican la evolución y tareas de esta disciplina utilizando algunas veces conceptos y categorías de la administración, otras adecuaciones de la administración que han denominado gestión y por supuesto "categorías" propias de la gestión. A continuación se exploran tres ideas distintas sobre las tareas de la "gestión" y su evolución.

En cuanto a la administración como disciplina propia del contexto empresarial, que frecuentemente se transfiere al contexto educativo; no existe la definición única, generalmente para definirla se hace referencia a sus funciones de tal forma que se concibe como el proceso de planear, organizar, liderar y controlar a los integrantes de una organización, así como el empleo de los recursos organizacionales para lograr objetivos establecidos por esta. Stoner (1994) citado por Bateman & Snell (2001)

En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional Casassus (2000).

De acuerdo con Casassus (2000) el modelo normativo tiene gran similitud con la administración tradicional, se centra en la planificación orientada al crecimiento

cuantitativo del sistema; representa la faceta de un modelo racionalista weberiano, sumamente abstracto y donde la dinámica propia de la sociedad no está presente.

El modelo prospectivo contempla el mismo enfoque proyectivo de la visión normativa, con la diferencia que este se implementa utilizando herramientas como las matrices de impacto que evalúan las estrategias utilizadas por la organización en los proyectos con enfoque prospectivo de un futuro posible.

La gestión estratégica parte del interés de la organización por articular sus recursos; para lo cual se efectúa un análisis minucioso de los factores internos y externos que le afectan o constituyen una oportunidad de éxito, estos pueden ser las fortalezas y debilidades en el primer caso y las amenazas y oportunidades en el segundo. Un análisis crítico de dichos factores permite construir una misión y visión acorde a las posibilidades de la organización, con amplias posibilidades de éxito.

El modelo situacional aplica las mismas estrategias del modelo de gestión estratégica, con la diferencia que el ejercicio de análisis de los factores internos y externos se efectúa contemplando contextos específicos, frecuentemente con ambientes problemáticos para la organización donde la articulación adecuada de sus recursos, mediante la planeación estratégica constituyen la mejor alternativa de solución, a sus problemas o un futuro deseable.

La visión de la calidad total centra su preocupación en generar los procesos o tareas específicas que generen los indicadores para un servicio de calidad, para ello utiliza como recursos la planificación, el control y programas de mejora continua.

La reingeniería implica un cambio radical de la organización en sus procesos, la transformación contempla la percepción de los usuarios de una educación de calidad y la posibilidad del cambio en los valores y la manera de percibir el mundo. La reingeniería no solamente cambia los procesos, los reinventa con un criterio holístico.

En el modelo comunicacional la gestión basa sus resultados en los compromisos de acción contraídos por los miembros de la organización, mediante diálogos críticos y la capacidad de formular peticiones y obtener promesas de los líderes.

Rodríguez Romero (1997) citado por Ortega (2008), ubica las grandes corrientes de innovación educativa en las escuelas que denomina, de acuerdo con los términos que las producen y crean, "comunidades discursivas". Éstas producen cambios en la forma de administrar y manejar las escuelas y conviven en el escenario del cambio y son la comunidad discursiva de la excelencia, la comunidad discursiva de la reestructuración y la comunidad discursiva de las prácticas culturales.

En la primera categoría —la de la comunidad discursiva del aprendizaje— se pueden ubicar diversos movimientos (Creemers, 1998; Scheerens, 1999), entre ellos, el movimiento de escuelas eficaces, el de mejora escolar y recientemente la fusión de ambos: mejora de la eficacia escolar. En el discurso de la reestructuración se encuentra la gestión basada en la escuela, y en el de las prácticas culturales, modelos basados en una interpretación crítico-hermenéutica como lo es la investigación acción. (Ortega Estrada, 2008)

Resultado

Trabajos realizados en diferentes países de Latinoamérica nos muestran que ha crecido el interés por generar e implementar procesos de mejora de la "gestión educativa" percatándose de lo que sugiere Ezpeleta & compiladores (1992)

Las reformas han sido tradicionalmente pensadas en el plano curricular y en el de la formación de profesores. Los aspectos de gestión han sido habitualmente confinados a la órbita de los administradores y planificadores. Esto ha contribuido a que loables proyectos pedagógicos sean neutralizados por no haber incidido en la transformación de la estructura y funcionamiento del sistema escolar

Sin embargo a pesar del interés por la gestión, esta área sigue careciendo aún de especificidad, pues ocurre lo que expone Ortega (2008), "Educadores, investigadores y empresarios, cada uno desde su experiencia, formación personal y posición ideológica, diseñan y experimentan esquemas para promover e implementar opciones de política educativa para los centros educativos que, desde el punto de vista de cada uno,

constituyen la decisión más acertada para mejorar la calidad de la educación”, con la tendencia generalizada de que dichos esquemas están contruidos a partir de procesos, conceptos y categorías propios del ámbito empresarial, aún aquellas instituciones educativas que reconocen la diferencia entre administración y gestión educativa, recuperan categorías de la administración en las cuales la gestión sigue siendo poco específica.

Uno de las áreas en las cuales la gestión es poco específica y que por tanto frecuentemente se toman procesos y conceptos de la administración, es el que se relaciona con la contratación de personal, que implica según la administración, procesos como descripción de puestos, análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción y contratación; tanto de profesores como personal directivo y de apoyo. En España, aunque se cuenta con importantes avances en la creación de un proceso factible para la contratación de los futuros docentes, se considera todavía una temática escasamente trabajada, Galvez (2010)

Siendo la gestión el espacio donde se construyen las condiciones objetivas y subjetivas del trabajo docente, debe contemplar como parte de su tarea, la de crear un proceso que garantice la conformación de centros educativos con personal con un perfil que contribuya al logro de los propósitos educativos e institucionales; aunque la gestión esta lejos de crear una propuesta viable, toda vez que los procesos de contratación, en particular en la educación pública, son cambiantes e imprevisibles, por cuanto representa una mecanismo de control ideológico de la autoridad en el poder o las organizaciones sindicales.

“Ningún modelo de gestión escolar por sí solo cuenta con todos los elementos para generar un cambio sustancial en los centros educativos. Cada escuela presenta un ethos distinto y obedece a realidades únicas.” Ortega (2008)

Discusión y Conclusiones

Reconociendo que la administración y la gestión educativa evocan procesos distintos y que como tales pueden contribuir a logro de los propósitos de la educación, aunque no necesariamente con la misma prontitud y pertinencia, surgen dos alternativas para reconstruir la práctica de las instituciones estudiadas. Una de ellas consiste en utilizar categorías que únicamente correspondan a la disciplina en proceso de formación y con poca especificidad denominada, gestión educativa con el riesgo de construir un marco de referencia para la EMS de poca o nula aportación teórico metodológica desde la perspectiva de estos. La segunda opción consiste en reconstruir las prácticas de los planteles estudiados a través de la descripción de procesos y conceptos aportados por los actores de la gestión con la posibilidad de referirnos a procesos de la administración, con el riesgo de que el trabajo de investigación legitime la pertinencia de esta disciplina, con el endeble argumento de ser una herramienta que contribuye para que los planteles estudiados, sean escuelas "destacadas"

La propuesta es realizar ambas interpretaciones, realizando un análisis comparativo de categorías comunes en los planteles, evidenciando el alcance de las prácticas desde las perspectiva sociológica crítica, así como su proximidad con las características de las denominadas escuelas efectivas que propone Antonio Bolívar y las competencias de los directores que plantea el acuerdo 449 de la Reforma Integral de la Educación Media Superior.

REFERENCIAS

- Bateman, T., & Snell, S. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Bolivar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: Editorial la Muralla.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (Tension entre los paradigmas del tipo A y el tipo B. *UNESCO*, 28.
- Chiavenato, i. (2000). *Liderazgo*. México: Taurus.

- Ezpeleta, J., & (compiladores), A. F. (1992). *LA GESTION PEDAGOGICA DE LA ESCUELA*. Santiago, Chile: UNESCO/ORELAC .
- Galvez, I. E. (2010). El acceso a la profesion docente en España en perspectiva Europea. Algunas reflexiones orientadas a la mejora de la selección del profesorado. *Educación XX1*, 22.
- Garza, R. M. (1998). Gestion y Sentido. Figuras imaginarias, tiempos e incertidumbres de la administración. En *El rol del administrador en el contexto actual* (págs. 69-85). México, D.F.: Talleres de la UAM-Azcapozalco.
- Maria del Carmen, B. B., Verónica, B. R., Eduardo, I. C., Oliver, K. J., Raymundo, M. G., Tomas, M. I., . . . Jaime, W. P. (1998). *El rol del administrador en el contexto actual*. México, D.F.: Talleres de la UAM-Azcapozalco.
- Ortega Estrada, F. J. (2008). Tenedncias de la gestión de centros educativos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XXXVIII(1-2), 61-79.
- Pública, S. d. (2 de diciembre de 2008). ACUERDO número 449 por el que se establecen las competencias que definen el Perfil del Director en los planteles que imparten educacion del tipo medio superior. *Diario Oficial dela Federación*, págs. 1-4.
- Weiss, E. (1991). La gestion pedagogica de los planteles escolares desde las perspectivas burocraticas y sistematica: ejemplos de la gestion pedagogica en los planteles de la educacion media superior. En E. Justa, & F. Alfredo, *La gestion pedagogica de la escuela* (págs. 225-239). Santiago, Chile: UNESCO/ORELAC.