

Gestión y dirección de centros educativos: tensiones y caminos por construir

María Patricia Moreno Rosano

Julio 22, 2017

“Que la capacitación no sólo se centre en el docente, que también incluya a directivos, los supervisores, los técnicos pedagógicos para que todos estén en la misma línea” (SEP, 2017a).

Consideraciones previas

¿Qué es un Modelo?

Es la concreción, en términos pedagógicos, de los paradigmas educativos que una institución (país) profesa y que sirve de referencia para todas las funciones que cumple (docencia, investigación y extensión-vinculación y servicios) a fin de hacer realidad su proyecto educativo (Tunnermann, 2008). Un modelo educativo no es la panacea, pero es un buen comienzo si se tienen claros los alcances y sus límites. Lo que significa que problemas de décadas o siglos, si es el caso, no se solucionarán en un abrir y cerrar de ojos¹.

Si bien es importante tener acotado lo que un país o una institución tienen como metas educativas para su sociedad, el modelo o proyecto pensado y escrito sólo es una prescripción, de ahí a la acción, los procesos pueden tomar varios años. En ese sentido se debe ser lo suficientemente sincero. Y también hablar de experimentar....probar.... si lo propuesto funciona. Cabría recordar que de los 36, 663 620 estudiantes en el Sistema Educativo Mexicano (cifra estimada 2016-2017) aproximadamente 26 millones corresponden a la escuela básica atendida por 1, 271 191 docentes y 5, 128 528 corresponden a la educación media superior atendidos por 20, 701 (SEP, 2017b). No se trata de una cifra menor, y es el futuro de mucha gente.

¹ En palabras de Nuño se necesitarán 20 años para tener una comunidad que domine el inglés más allá del 5% de la población (Poy, 2017).

El Modelo Educativo para la Educación Obligatoria 2017 derivado de una Reforma que, quizá ha sido la más controvertida de la historia de la educación en México, busca responder a los tiempos de una globalización que avasalla planetariamente. Es un hecho que los referentes para tales acciones son los organismos intergubernamentales (OCDE, BM Y UNESCO) y los resultados de exámenes internacionales que han puesto en evidencia la falta de competencia de los estudiantes mexicanos. Sin embargo, profesores como Carlos Muñoz Izquierdo (CEE) y Pablo Latapí Sarré (UNAM), en su momento, realizaron diagnósticos al respecto. Lo anterior significa que desde el último tercio del siglo XX sabíamos cuáles eran las circunstancias de nuestro sistema educativo.

La Reforma Educativa dio paso a los trabajos en relación con el Servicio Profesional Docente así como al Modelo Educativo 2017. En ambos casos, a lo largo y ancho del país, las voces a favor y en contra han sido una constante, no se puede dejar de señalar el desgaste en que se encuentra el Instituto Nacional de Evaluación Educativa. Instituciones como la UNAM y el IPN hicieron sus observaciones tanto al proceso seguido por el Servicio Profesional Docente como a la estructura del Modelo Educativo, mismo del que se cuestionó hasta lo que presentó como “novedades.”

Al margen de las múltiples consultas y seis Foros que se llevaron a cabo, Manuel Gil Antón (2017) menciona que no se niega la participación donde cada una de las propuestas tuvo “cinco minutos” para ser presentada, sin embargo, para este investigador hizo falta una segunda fase donde fueran posibles las reflexiones a nivel regional tomando en consideración las significativas diferencias entre los estados de la república.

A grandes rasgos el NME 2017

El NME considera dos paradigmas el aprendizaje del estudiante al centro (énfasis en aprendizajes claves) y la formación integral de la persona. Situaciones que no resultan tan novedosas, habría que revisar la literatura de hace 20 años o más.

En el caso del Modelo Educativo para la Educación Obligatoria en México (2017a) se consideran cinco ejes:

- a) **Planteamiento curricular.** Un diseño que permite la **correlación entre los distintos niveles educativos obligatorios**, además de señalar aprendizajes claves y la **formación académica necesaria**. Entre ellos el lenguaje y los procesos de comunicación oral y escrita. Así como el desarrollo del pensamiento matemático. Además de la exploración y comprensión del mundo natural y social. En un segundo ámbito se coloca **el desarrollo personal y social** vía el arte, la educación física sin descuidar

la **parte emocional de los estudiantes**². Un tercer ámbito enfocado a una serie de aspectos que se denominan bajo el concepto de autonomía curricular y donde cada centro educativo puede colocar sus propias intenciones (proyectos de impacto social, potenciar conocimientos relevantes, por ejemplo, educación financiera).

- b) **La escuela al centro.** *Las escuelas tomarán en cuenta las necesidades de su entorno para llevar a cabo su trabajo y no realicen esfuerzos desconectados de su realidad. Además habrá mayor autonomía en la gestión, para atender dichas necesidades, facilitando la comunicación con actores importantes: los Consejos Técnicos y los Consejos Escolares de Participación Social. Asimismo los directores y autoridades podrán trabajar de manera directa en una plataforma que considere todo el manejo de la planeación, administración y evaluación del sistema educativo.*

- c) **Formación y desarrollo profesional docente.** Un profesional centrado en el aprendizaje de sus estudiantes y capaces de adaptar el currículo a las necesidades de sus estudiantes. Además de mejorar de manera continua su práctica como resultado de una formación continua. La promoción se hará por medio de un Servicio Profesional Docente.

- d) **Inclusión y equidad.** Eliminación de barreras de todo tipo para el acceso, permanencia y egreso de los estudiantes de educación básica y media superior. Deben tomarse medidas compensatorias para los estudiantes en condición de vulnerabilidad. * Pendientes las acciones afirmativas.

- e) **La gobernanza del sistema educativo.** *Se definen los mecanismos institucionales para una gobernanza efectiva entre los distintos actores del sistema educativo: gobierno federal, autoridades educativas locales, el INEE, el sindicato, las escuelas, los docentes, los padres de familia, la sociedad civil y el Poder Legislativo.*

² Este aspecto fue puesto con énfasis. La pregunta es ¿cómo nos estamos formando para responder a las necesidades socioemocionales? Comentar la petición realizada al rector Alfonso Esparza en los Foros 2017.

Lo ya sabido

Antes:

La escuela era el último eslabón del sistema. Situaciones que se produjeron derivado de la administración escolar:

- a) Subordinación de lo pedagógico
- b) Burocratización
- c) La falta de contextualización o pertinencia de las acciones
- d) La superposición de tareas
- e) El uso ineficiente del tiempo en el aula y la escuela
- f) Falta de una visión estratégica en relación a las prioridades
- g) Frustración en las comunidades escolares

Lo que aparece como “novedoso”

- a) La escuela al centro
- b) Contará con mecanismos que le permitan actuar de manera *autónoma en su gestión***
- c) Favorecer cultura del aprendizaje: incentivar el trabajo colaborativo, el intercambio académico horizontal y la posibilidad de aprender de los pares
- d) La inclusión en la diversidad
- e) Diagnóstico de la institución
- f) *La planeación estratégica, implementación, seguimiento y evaluación* Ruta de mejora continua que nos permita ver cómo avanzan los estudiantes en riesgo (reprobación, rezago y deserción)

g) Sisat

Otros actores de lo educativo: las prescripciones, las realidades-

El Consejo Técnico Escolar:

Considerado como un cuerpo colegiado vital, integrado por director y todos los docentes de un centro educativo capaces de destacar las fortalezas y debilidades de la escuela y proponer la ruta de mejora (SEP, 2017a). Con un trabajo iniciado desde 2014, cabe la pregunta ¿Que han logrado los Consejos Técnicos Escolares? Estarían listos para presentar un diagnóstico del centro educativo y una propuesta de mejora más allá de la Guía de Ruta.

En esos conceptos técnicos se ha podido distinguir las necesidades de capacitación y profesionalización docente. La capacitación hace referencia a dar respuesta a las demandas de la SEP y al Modelo, mientras que la

profesionalización es un proceso de formación de largo plazo. ¿Qué ha ocurrido?
¿Han realizado más de lo mismo?

Nadie podrá saber más de lo que sucede en casa, sólo sus moradores, aun cuando reciban asesorías, capacitaciones y formación profesional a largo plazo, la tarea es de quienes habitan la casa.

Algunos saberes: Estar alerta a las disposiciones oficiales, a las prescripciones curriculares, política interna institucional y demandas sociales...Barragán (2017)

Competencias del Consejo Escolar: Trabaja, de manera colaborativa, en sintonía con los demás pares frente a condiciones de incertidumbre³.

Los directivos:

Docente encargado de la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y la administración aplicable.

Dentro de sus competencias:

Tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organiza, apoya y motiva a los docentes; realiza las actividades administrativas de manera efectiva; dirige los procesos de mejora continua del plantel; propicia la comunicación fluida de la escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria; y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados (SEP, 2017a).

A manera de comentario, al margen de un examen estandarizado que presenta el director de escuela, ¿cómo lo evalúan sus propios colegas? ¿Muestra en la práctica las competencias señaladas?

La puntualidad con la que han sido descritas las capacidades en el documento titulado Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión invita a una formación permanente pues resulta un planteamiento necesario pero ambicioso si se piensa a corto plazo.

Director de Primaria...

“Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa” (SEP, 2015).

³ Para muestra un botón, el tiempo dado a los Consejos Técnicos para la revisión curricular en 2016

Frente a escuelas que se debaten en zonas de marginación y cuyos estudiantes están a merced de muchos peligros ¿podemos hablar de casos que nos permitan conocer cómo la comunidad ha colaborado por las gestiones de directivos?

Los supervisores:

El NME plantea superar el mero papel administrativo y de control que han realizado a lo largo de décadas (2017 a). Para autoras como

Reyzabal (2015) menciona que la estructura y funcionamiento de muchos equipos de supervisión revelan que aún siguen aferrados al ayer, con funciones poco o nada definidas, elección no profesionalizada de su personal, permanencia en el puesto de trabajo más allá de las posibilidades de desempeño eficaz, carencia directiva y de organización del servicio, falta de fluidez comunicativa entre los integrantes, escasez de formación supervisora y de interés por hacer bien el trabajo; a veces, existe incluso cierto menosprecio o manipulación de la tarea supervisora por parte de las autoridades.

¿Qué implica la transformación esperada? La supervisión debe acompañar a las escuelas para lograr la concreción curricular. Por lo tanto, se debe desarrollar y fortalecer la capacidad de asesoría y acompañamiento pedagógico para los que accedan al cargo (SEP, 2017a).

Lo anterior significa que, quizá en este momento, el perfil del supervisor no es el idóneo para realizar esta tarea. ¿Serán los mismos, quienes emprendan la marcha de una serie de acciones para las cuales no están formados? No basta con cambiar las siglas (Servicio de Asistencia Técnica en la Escuela-SATE).

Se espera una cercanía de lleno en el trabajo de aula, capaz de hacer observaciones sobre el uso del tiempo, detectar a los estudiantes en riesgo de abandono, atender los problemas de aprendizaje y la transformación de las prácticas educativas. Todas estas áreas serán acompañadas por los asesores pedagógicos (SEP, 2017a).

La función mediadora de los supervisores implica que ellos conocen bien a sus escuelas y a la administración gubernamental. También convendría destacar lo afirmado por Reyzabal (2015) un buen profesor o un destacado director no necesariamente será un buen supervisor, pues las funciones son diferentes, además no puede ser más fiel a un sindicato o a un partido político, ni siquiera a una escuela, que a su deber de controlar con objetividad, mediar con eficacia, asesorar con profesionalidad y evaluar con rigor de manera constructiva.

El Consejo Escolar de Participación Social:

Es la intervención de los ciudadanos en la toma de decisiones respecto al manejo de los recursos y las acciones que tienen un impacto en el desarrollo de sus comunidades. En este sentido, la Participación Social se concibe como un **legítimo derecho de los ciudadanos más que como una concesión de las instituciones**. Para que la participación social se facilite, se **requiere de un marco legal** y de **mecanismos democráticos** que propicien las condiciones para que las comunidades organizadas hagan llegar su voz y sus propuestas a todos los niveles de gobierno. La Participación Social en la Educación precisa de la colaboración -sistemática y organizada- de actores sociales como los padres de familia y representantes de sus asociaciones, maestros y representantes de su organización sindical, directivos escolares, exalumnos, así como los demás miembros de la comunidad interesados en trabajar con el fin común del mejoramiento del centro escolar (SEP, 2017c)

Nuevamente la prescripción, pero qué ocurre con las acciones. ¿Están listos los padres de familia para participar en este nuevo planteamiento? ¿Cuáles son las condiciones reales de los padres de familia de las escuelas públicas mexicanas? Esto en referencia a sus posibilidades de tiempo y formación para colaborar sobre todo bajo la normatividad expresada para ello. ¿Cuáles han sido las prácticas culturales en relación a atraer a los exalumnos para integrarlos en una participación más focalizada? ¿Y a otros miembros de la sociedad?

Tenemos derecho a pensar, reflexionar, criticar y proponer acerca de las prescripciones que un modelo considera, sobre todo si en ello podríamos identificamos algunos riesgos o meras improvisaciones....

Referencias

Barragán, A. (2016). Los consejos técnicos. Caballos de Troya. Educación Futura. Disponible en: <http://www.educacionfutura.org/consejos-tecnicos-caballos-de-troya/>

Barragán, A. (2017). *Consejos técnicos escolares. Segunda Oportunidad*. Educación Futura. Disponible en <http://www.educacionfutura.org/consejos-tecnicos-escolares-segunda-oportunidad/>

Gil, M. *Manuel Gil Antón habla sobre el Nuevo Modelo Educativo*. Educación Futura. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=K9n64hMeVB4>

Poy, L. (Julio 12,2017). Presenta la SEP estrategia nacional para fortalecer la enseñanza del idioma inglés. Ciudad de México. *Periódico La Jornada*.

Reyzábal, V. (2015). La supervisión educativa: una profesión compleja, ética e imprescindible. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. No. 13(4), 21-33.

SEP (2017a). *Modelo Educativo para la Educación obligatoria*. Educar para la libertad y la creatividad. Ciudad de México. Secretaría de Educación Pública.

SEP (2017b). Sistema de Consulta Interactiva de Estadísticas Educativas. Secretaría de Educación Pública. Disponible en <http://www.planeacion.sep.gob.mx/principalescifras/>

SEP (2017c). Consejos de Participación Social en la Educación. Secretaría de Educación Pública. Disponible en: <http://www.consejosescolares.sep.gob.mx/>

Tunnermann, C. (2008). *Los modelos educativos y académicos*. Managua, Hispamer