

EL LIDERAZGO ACADEMICO EN LA EDUCACION BASICA

*Everardo Ramiro Luis Torres
etnalute@hotmail.com*

En el contexto de la educación básica abundan escuelas que no producen avances significativos debido al tipo de liderazgo que tradicionalmente se viene ejerciendo en su forma de organización y dirección. De sobra sabemos que este tema es una parte álgida de la educación o quizás es la más importante para un proceso educativo de calidad que se demanda en nuestro tiempo.

La administración, dirección o gestión escolar no puede abordarse de manera ligera. Es necesario partir de cierto conocimiento del medio que conduzca a un análisis responsable del por qué hay bajos índices de aprovechamiento en la educación básica. El liderazgo que se viene aplicando en cada una de estas escuelas es incongruente con la visión y la misión de la educación pública que debe impartirse con calidad para todas las regiones del país, de manera especial a las comunidades marginadas.

Este comentario está dirigido a quienes tienen la oportunidad de prestar sus servicios en escuelas secundarias generales con la intención de reflexionar acerca del desempeño del personal directivo que sirve en este nivel de educación. Cada vez se incrementa el número de directores de secundaria interesados en producir cambios en sus escuelas y de ellos tenemos que aprender para generarlos hacia los demás centros educativos. Es muy probable que esos cambios se produzcan desde la perspectiva de los directores tradicionales, cambios lentos, con cierto grado de anarquía al interior de esas escuelas o bien con escasa mejoría en los procesos que se realizan.

Estos pequeños logros tal vez puedan incrementarse cambiando de formas de liderazgo. Son muchas las escuelas con problemática elevada que impiden su crecimiento, existen problemas internos entre trabajadores, los grupos antagónicos están a la orden del día, escasa o nula comunicación entre ellos, hay trabajo de grupo pero no de equipo, inexistencia del colegiado escolar porque las decisiones son unilaterales, falta de vinculación con la comunidad, etc.

Los cambios deben generarse desde la perspectiva de quienes participan en el proceso: estudiantes, padres de familia, personal escolar, sociedad de padres y la comunidad. Estos cambios se están generando desde la mira del propio director con alguna participación esporádica de otros elementos involucrados.

Son contados los directores que están produciendo cambios sustanciales en concordancia con la nueva gestión escolar. Los demás enfrentan el paradigma entre modificar sus propios esquemas para adaptarlos a nuevos contextos de organización o continuar con la práctica de hace veinte o treinta años, porque se consideran maestros con demasiada experiencia y no necesitan adoptar modelos que desconocen. Son los que aplican más la intuición y el sentido común para dirigir que un proceso sistémico basado en realidades y comportamientos. ¿Se estará contribuyendo de manera inconsciente a incrementar la estadística y el concepto de que somos un país de reprobados? Es tiempo de que el personal directivo de las escuelas secundarias generales se preocupe por solucionar problemas tan añejos como el bajo aprendizaje de los estudiantes, la desintegración del personal a su cargo, desvinculación social, poco aprecio por los

valores cívicos y éticos, alejamiento de nuestro patrimonio histórico, autodestrucción del adolescente que carece del apoyo familiar suficiente, adoptando comportamientos que los apartan de los propósitos escolares.

Ciertamente que ha habido avances y es necesario reconocerlo a pesar de las críticas que se hacen a los docentes, desde el extranjero, inclusive. Hoy más que nunca estamos empeñados en producir cambios en la educación, cambios que involucren a las comunidades tradicionalmente marginadas. Miles de maestros trabajan cotidianamente para sacar del rezago a la población que confía desde siempre en la educación pública.

El maestro mexicano no es incapaz, inculto y pernicioso como pretenden los neocolonialistas intelectuales de dentro y fuera del país; son calumnias y falsedades porque hoy el maestro mexicano está tomando nueva conciencia de su responsabilidad ante la sociedad, se está preparando, asiste a cursos de actualización, está en actividad continua para mejorar los aprendizajes de sus alumnos. Como en toda actividad humana, hay debilidades y fortalezas. Una de las principales debilidades del sistema educativo mexicano, por lo menos en educación básica es la falta de directivos capaces, que impulsen de manera significativa el desarrollo de los procesos de los centros educativos.

Ante esta situación es necesario cambiar de esquemas, los directores aferrados al tradicionalismo ya no son bien vistos en nuestro sistema educativo. El perfil actual del director de secundaria debe ser el de un docente preparado lo suficiente para encarar la problemática de sus escuelas y resolverla, no bastan los estudios de normal superior como lo establece el Manual de Organización de las Escuelas Secundarias (SEP), hoy el director además de promover cursos para que el personal los tome, el mismo debe ser el principal participante. Un director de secundaria debe contar con estudios de postgrado para dirigir escuelas con eficiencia. Se dan casos en donde el personal docente y de apoyo cuentan con un perfil académico que supera al del personal directivo produciendo disfunciones en el desempeño debido a las propuestas y alcances de los maestros mejor preparados que desean cambios en el proceso educativo.

Es verdad que nuestro sistema educativo carece de escuelas específicas para preparar directivos de escuelas, pero hay opciones para cada uno, siempre que estén interesados en modificar actitudes. Ahí está entonces la disyuntiva, cambiar o continuar con las prácticas tradicionales manteniendo el atraso y el rezago. Seguir dirigiendo escuelas con base en el autoritarismo que promueve la obediencia, el control y la incondicionalidad para quienes desean crecer a la sombra del director .

Si de verdad se desea un cambio en la educación secundaria, es necesario que la SEP a través de las instancias estatales revisen el perfil del personal directivo y tomen las mejores decisiones para promover el desarrollo de quienes tienen el encargo de dirigir. Si la visión es una jubilación ventajosa para directivos con muchos años de servicio, pero inhabilitados para un desempeño eficiente, entonces deben tomarse las precauciones que favorezcan al trabajador sin ocasionar mayores daños a los centros educativos por su incapacidad para dirigir. La vejez está en la mente, a menos que se pierdan las facultades básicas para un buen desempeño.

La recuperación de la escuela mexicana es posible con la decisión de los directores al asumir compromisos de honestidad, veracidad, respeto, trabajo, entrega, cultura, interesado en innovar y crear, autoconfianza, autocrítica, empatía, justo, equilibrado,

solidario, tomar decisiones sin coartar iniciativas, compartir el poder, no centralizarlo, delegar sin olvidar responsabilidades.

La autoridad del director se gana, se construye con actitudes, con un espíritu de servicio. El director es uno más del equipo no es el jefe, no es el número uno como lo pregonan los manuales institucionales. En tal caso el número uno se gana con acciones, es la propia comunidad escolar quien finalmente lo reconoce como el número uno.

Reconocemos que es reiterativo, pero el liderazgo académico de una escuela secundaria debe sustentarse mediante las acciones siguientes:

1.- Diagnosticar. La situación actual de su escuela para conocer ampliamente cómo se están realizando los procesos de gestión interna y externa, tomando como referentes los aprendizajes de los alumnos, el perfil de los egresados, su aceptación escolar, familiar y social. Debilidades y fortalezas de los procesos que se realizan en las áreas de prefectura, trabajo social, orientación, médico escolar (en caso de contar con alguno), intendencia, contraloría, subdirección, sociedades de padres y de alumnos, apoyos externos. Necesariamente deberán utilizarse instrumentos tales como encuestas, entrevistas, visitas y aquellos a su alcance para realizar un buen diagnóstico desde el inicio del ciclo escolar.

Una vez hecho el diagnóstico deberá reunir, el director, al personal escolar y demás participantes en el proceso para el análisis de resultados y realizar la planeación correspondiente.

2.- Planificación.- Una de las características básicas del liderazgo académico es la planeación. Es el colegio escolar quien una vez analizados los resultados del diagnóstico deberá elaborar el Plan de Trabajo del curso, llamado también Proyecto Pedagógico Institucional, para determinar objetivos, propósitos, acciones, estrategias, cronograma de actividades, grupos o equipos participantes, formas de monitoreo, control y evaluación de resultados. Todo encaminado a generar aprendizajes de calidad en los alumnos y al desarrollo integral de la organización.

3.- Evaluación de resultados. La parte más importante de esta evaluación deben ser los aprendizajes de los estudiantes; comprobar que las estrategias fueron las apropiadas. Verificar la calidad de los aprendizajes no es tarea simple, se debe contar con instrumentos concretos y funcionales apegados a la realidad escolar. Cada actividad planeada debe ser evaluada para valorar los cambios que se han generado en el alumno desde el currículo de cada asignatura hasta llegar a los cambios de actitud superando sus carencia en su condición humana mediante la práctica de hábitos y valores inculcados en las actividades escolares, dentro y fuera del aula. Todos los aprendizajes de los alumnos deberán evaluarse partiendo del diagnóstico inicial al principio del curso, comparar resultados, cambios, etc.

Pero esta evaluación no deberá dejarse para el final del curso, por lo menos debe considerarse lo que establece el acuerdo 200 acerca de los cinco momentos para la evaluación. Estos cinco momentos deben apoyarse, cada una, por una región de análisis por el colegiado escolar con el propósito de revisar procesos, modificar, ampliar o fortalecer estrategias (reingeniería-feedback).

Lo interesante de esta evaluación y análisis debe ser la corrección oportuna antes de llegar al fin del curso con resultados negativos. Deben involucrarse la evaluación continua, formativa y sumativa para disminuir la deserción, el rezago e incrementar la calidad en los aprendizajes.

Todos los procesos que se realizan en la escuela deben evaluarse porque todos son importantes. El desempeño del personal debe ser apegado al Manual de Organización de Escuelas Secundarias pero, además cada escuela determinará desde el inicio del curso aquellos parámetros que le permitan verificar la calidad en sus resultados y compararlos con otras escuelas de su mismo nivel. La gestión externa deberá evaluarse para conocer el tipo de apoyos recibidos, la fluidez, transparencia y oportunidad de entrega de documentos así como los organismos, departamentos, clubes o asociaciones que coadyuvan al desarrollo del centro educativo.

Ya son muchos los directivos que se están actualizando para desarrollar actividades con calidad, tal vez hasta con mayor contenido sistémico que el aquí planteado, pero también se sigue con la costumbre en algunas escuelas de evaluar los aprendizajes de manera mecánica, como una mera exigencia administrativa, maquillando resultados, para dar cumplimiento a disposiciones oficiales dejando de lado las expectativas que la comunidad escolar y la sociedad tienen respecto al centro educativo.

Más aún, se debe reconocer como autocrítica, que algunos directores elaboran planes y proyectos repitiendo los de ciclos anteriores, de modo que el plan de trabajo, una vez mostrado por el supervisor se archiva y no se abre hasta el siguiente curso para cambiarle la fecha y realizar el trámite administrativo de nueva cuenta.

También es una labor muy loable la que realizan directores y maestro a favor de las comunidades mediante actividades extracurriculares como fomento artístico y deportivo, realimentación de aprendizajes, atender alumnos con problemas de aprendizaje, manualidades, etc. En ocasiones el personal lo hace en turnos opuestos o los fines de semana, las escuelas rurales llevan la delantera en estas actividades. Aquí los directores merecen una felicitación lo mismo que a su personal, lamentablemente pocas veces o casi nunca se reconoce este trabajo. Por este motivo se ha ido perdiendo en el tiempo y por diversos motivos la entrega del maestro a las comunidades que lo necesitan.

A pesar de esta situación los maestros de México estamos preocupados por tener mayor crecimiento. No aceptamos las críticas que sólo evidencian lo negativo de los docentes. Estamos interesados en cambiar y esta es la mayor tarea para quienes anhelamos un México justo, democrático, con verdadera equidad, igualdad y bienestar para todos.

*Artículo para Observatorio Ciudadano de la Educación
Everardo Ramiro Luis Torres
Secundaria General "Felipe Angeles"
San Bartolo Tutotepec, Hgo.
Región Otomí Tepehua.