

GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN TERMINAL

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 14 E, ZAPOPAN JAL.

"EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL"

INVESTIGACION DOCUMENTAL

QUE PRESENTA:

TERESA DEL SOCORRO MARTÍNEZ RODRÍGUEZ

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN EDUCACIÓN

ZAPOPAN, JALISCO., JUNIO DE 1999,

A MIS MAESTROS

FUNTE INAGOTABLE DE SABIDURIA

Universidad Pedagógica Nacional

Unidad N° 145

Zapopan

Investigación Documental

Asesora:

Dra. Caridad Julia Castro Medina

Alumna:

Teresa del Socorro Martínez Rodríguez

Tema:

El Liderazgo Transformacional.

Título:

"La calidad educativa en el preescolar"
(A partir del liderazgo transformacional).

Índice General:

Introducción.

1. Planteamiento del Problema.

2. Objetivos.

3. Metodología.

4. Hipótesis.

5. Capitulo. (Cuerpo del trabajo)

5.1 Las diversas iniciativas emanadas de la política educativa en educación acerca del liderazgo institucional.

5.1.1 Los modelos educativos en México.

5.1.2 El contexto de la reforma.

5.2 Los orígenes del liderazgo empresarial en México.

5.2.1 El origen de los estudios de liderazgo.

5.2.2 El liderazgo inscrito en la perspectiva de la calidad educativa.

5.2.3 La posibilidad del liderazgo en educación.

5.3 La situación institucional de la educación pública en México.

5.3.1 El análisis institucional.

5.3.2 El análisis institucional y su vinculación con el liderazgo.

5.3.3 La dinámica de los grupos.

5.3.4 La dinámica institucional de la educación preescolar.

5.4 El liderazgo académico en educación.

5.4.1 Modelos básicos para el estudio de liderazgo.

5.4.2 Las características del líder -educador.

5.4.3 Apuntes para un perfil del facilitador.

5.5 La gestión educativa.

5.5.1 Elementos para conformar una propuesta de dirección facilitadora.

6. Conclusiones generales del trabajo.

7. Bibliografía consultada.

Introducción.

La educación moderna, como se le ha dado en llamar al actual proyecto que guía nuestro sistema educativo, reclama una nueva postura por parte de los diversos actores que conforman el proceso educativo. De los padres de familia se requiere mayor compromiso y responsabilidad para con la educación de sus propios hijos, de los alumnos se requiere mayor cuidado y atención en lo que respecta a su proceso de formación, de los profesores de todos los niveles educativos, se requiere una educación de calidad y mayor atención y profesionalismo como compromisos básicamente con sus educandos y por último de los directivos de escuela o de cualquier otra instancia se requiere una mayor y mejor vigilancia sobre lo que acontece en su ámbito de trabajo, es por ello que se habla de directores más comprometidos con la tarea.

El presente trabajo, corresponde a la realización de una investigación de carácter documental en donde se enfatiza el papel de un director de escuela como un líder o dirigente que habrá de guiar y conducir los destinos del ámbito institucional que le fue otorgado o comisionado. Aunque desarrollo mi labor educativa en el nivel preescolar, considero que existen una serie de constantes que unifican a todos los niveles en cuanto al papel y la responsabilidad del directivo y que, por lo tanto, así como Sylvia Schmelkes reconoce la importancia de un director hábil y facilitador para con el resto del personal a su cargo, así también, el papel del director de escuela puede garantizar el cumplimiento de construir una nueva visión y un nuevo enfoque basado en las aptitudes académicas y para guiar y conducir a los diversos grupos que se encuentran en su escuela.

En la conformación de esta visión moderna por conducir o administrar los centros educativos, a la figura del liderazgo le toca un papel fundamental en dicho proceso, podríamos decir que su función es estratégica.

Dentro de esta visión moderna por asumir la conducción o la gestión escolar, podríamos mencionar los siguientes elementos que la conforman:

- La necesidad de establecer una visión colegiada del proceso educativo involucrando a todos los elementos de la escuela.
- La conformación del proyecto educativo de centro de trabajo como la condensación de todas las aspiraciones.
- La importancia de plantear a la calidad educativa como la aspiración estratégica del desarrollo institucional.
- La necesidad de establecer metas precisas vinculando las acciones de cada centro de trabajo en una visión global de un proyecto educativo más amplio.

Los anteriores elementos conforman una visión estratégica de la definición moderna de centro educativo, en dicha perspectiva se ubica el presente trabajo.

La intención fundamental de la presente investigación, es poder revisar y sistematizar los diversos aportes que se han presentado en el campo de la dirección o del liderazgo para plantear alternativas de intervención en el nivel preescolar de educación.

El trabajo se estructura en tres grandes momentos: En un primer momento se comienza problematizando lo referente a la realidad en cuanto al funcionamiento institucional de las instituciones de educación básica para mas adelante sistematizar todo lo que se ha dicho sobre liderazgo y concluir planteando algunas propuestas tentativas para intervenir en las escuelas de nuestro entorno.

1. Planteamiento del Problema.

El sistema educativo dentro del cual vivimos y en el que laboramos, está amplia y complejamente desarrollado. En nuestro país los maestros sumamos actualmente un millón trescientos mil trabajadores vinculados con la tarea educativa¹, divididos por niveles y por funciones. Por ejemplo una primera dimisión es la que reconoce y distingue a la educación básica de la superior. Así tenemos que en educación básica encontramos los subniveles de inicial, preescolar, primaria, secundaria, física y especial y en superiores normales, tecnológicos, y universidades.

Dicha complejidad del sistema educativo y de las diversas tareas que dentro de él se realizan (docencia, investigación, difusión), no siempre va acompañada de una instancia que vigile o que le imprima a partir del establecimiento de liderazgo una direccionalidad al trabajo. Las instancias colegiadas de las escuelas como el consejo técnico para el nivel básico y los consejos académicos para el superior solo son instancias que existen en el papel, lo más grave que existe en una institución educativa, es la ausencia de un compromiso de trabajo con metas claras que involucre a todos los sujetos que ahí están adscritos.

En nuestro sistema educativo podríamos decir, que existen tres grandes niveles o jerarquías de trabajo (sin contar a funcionarios que transitoriamente tienen puesto ni a los que son burócratas de la educación).

Los jefes, son quienes se encargan de diseñar y planear las políticas y directrices que habrán de acatar el resto de los integrantes del sistema.

¹ Este dato ha sido tomado por la estadística que tiene el C.E.N. del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (S.N.T.E.) y la cual es actualizada cada año. S.N.T.E., Informe del C.E.N. Congreso Nacional celebrado en Mérida Yucatán, 1997.

Los operadores, quienes habrán de acatar y cumplir tratando de acercarse a desarrollar el trabajo como los jefes lo habían pensados.

El personal de apoyo, que será todo el personal logístico que apoyará en el cumplimiento de sus acciones a los operadores.

Dentro de los tres aspectos, no existe una instancia que unifique y guíe las acciones, clarificando el sentido, la misión y los fines de dichas acciones.

Soy profesional de la educación desde hace más de veinte años, ya entrados a treinta, y en todo este tiempo he podido percatarme de las grandes incoherencias que existen en nuestro sistema educacional. Una de ellas que considero por cierto muy grave, es que los jefes, directores o responsables de algún espacio o área de trabajo están en su puesto muchas veces sin merecerlo o sin tener la capacidad y el liderazgo suficiente para hacer que los demás cumplan con lo que tienen que cumplir.

Tal como lo reconoce en sus diversos trabajos Sylvia Schmelkes, la calidad educativa en nuestro país sigue por los suelos, debido básicamente a que no existen instancias que se encarguen de vigilar el funcionamiento de dicho sistema.

He decidido realizar un trabajo de investigación documental, a partir primero de recuperar mi experiencia como directora de un jardín de niños para que, mas adelante poder sistematizar toda la formación que pueda conseguir en relación al liderazgo educativo y su vinculación con la calidad educativa.

Podría preguntarse el lector, ¿en dónde reside la importancia de generar un liderazgo transformacional en educación? y la respuesta, aunque pudiera parecer obvia, no lo es del todo, sin embargo digo que liderazgo es importante en el terreno educativo debido a todas las bondades que representa en cuanto a poder organizar y optimizar mejor el funcionamiento del sistema educativo.

2. Objetivos del Trabajo.

A través del desarrollo de una investigación documental se pretende lograr los siguientes OBJETIVOS GENERALES:

1. Problematizar el campo del liderazgo y de las políticas directivas en nuestro medio educativo.

2. Revisar todo lo referente al terreno del liderazgo educacional y su relación con la calidad educativa de manera bibliográfica.

3. Detectar los aspectos en donde es posible incidir a través de propuestas viables para elevar la calidad educativa en el preescolar a través de propiciar un liderazgo transformacional.

4. Sentar las bases de los elementos centrales para la elaboración de una propuesta pedagógica en el nivel directivo en el preescolar.

3. Metodología.

Una investigación documental es una opción en el trabajo investigativo consistente en la capacidad de lograr sistematizar los diversos aportes bibliográficos y/o documentales que se han generado sobre un tópico determinado. En este sentido, en el presente trabajo los pasos o el proceso que he decidido seguir, tienen que ver con la idea de reconocer primero los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles son las fuentes con las que cuento?
- ¿Qué información me puede servir de cada una de ellas?
- ¿Qué criterio debo decidir para interactuar con la información seleccionada?
- ¿Cómo ordenar o sistematizar los datos que he elegido?
- Y por último ¿de qué manera es posible darle cuerpo o sentido al reporte final que debo presentar?

A partir de los anteriores criterios metodológicos, he decidido emprender la tarea de ordenar la forma como abordaré o estructuraré mi trabajo. Dicha forma es la siguiente:

- Realizar fichas.
- Hacer resúmenes.
- Realizar síntesis de contenido.
- Ordenar Información.
- Interpretar la información.

4. Hipótesis.

En nuestro medio educativo no existe un liderazgo funcional que sea capaz de imprimirle sentido, direccionalidad y perspectiva al trabajo académico en la posibilidad de la elevación de la calidad educativa.

5. Capitulario y cuerpo del trabajo.

5.1 Las diversas iniciativas emanadas de la política pública en educación acerca del liderazgo institucional.

5.1.1 Los modelos educativos en México.

La educación viene siendo uno de los factores más importantes por medio de los cuales el hombre ha podido mantener la continuación de la herencia cultural y de la acumulación y organización de los conocimientos. Además, el factor educativo ha servido como base para garantizar la instrucción y formación de las nuevas generaciones. En nuestro país la herencia y los diversos aportes educativos son muy vastos, desde tiempos de la colonia ya se tenía un interés y una intención por atender la demanda escolar. En el siglo pasado el debate entre liberales y conservadores, generó importantes aportes para la tarea educativa, cabe resaltar los señalamientos hechos por el pensador mexicano, José María Luis Mora cuya vigencia para la actualidad resultan sorprendentes. A todo lo largo del presente siglo se presentaron un buen número de propuestas y modelos educativos, tendientes a darle un sentido de sistematicidad al accionar escolar. De ahí llegamos hasta las últimas propuestas en donde podríamos destacar, la reforma educativa de 1972, la revolución educativa (1982), y el programa nacional de modernización educativa, hasta llegar a la actual propuesta sexenal denominada Programa de Desarrollo Educativo (1995-2000).

Para llegar al modelo educativo actual, se han presentado infinidad de iniciativas a lo largo de la historia, las cuales han tenido el gran acierto de intentar responder ante las diversas necesidades de cada época o momento histórico, intentando ir mas allá de dar respuesta a los diversos requerimientos coyunturales.

Cada modelo educativo, ha presentado una definición del tipo de ciudadano que se pretende formar, una propuesta curricular estructurada con cierto criterio de planeación, planes y programas de estudio y desde la década de los años cincuenta la edición de libros

de texto gratuito y materiales didácticos de apoyo, así como también perfiles terminales por nivel educativo. Lo que ha hecho falta a lo largo de la historia, es una explicitación un poco mas clara, del perfil y las características profesionales de los docentes.

Del profesor comprometido con las causas populares, se pasó al maestro apóstol que por vocación debería de entregarse incondicionalmente a su trabajo, hasta llegar al maestro de la crisis, sumido en la subprofesionalización y en las carencias materiales y económicas ha degradado su trabajo alejándose de su principal compromiso, y de la razón de ser de su existencia: la función de educar.

En ningún modelo educativo hasta los últimos años, se había hablado de la importancia, de establecer mecanismos y propuestas para impulsar un liderazgo académico al interior de las escuelas.

Las recientes disposiciones de política educativa, definen la función del liderazgo de la tarea educativa, relacionado a la eficiencia, el rendimiento y la productividad en la tarea educativa.

Ha sido también sólo a partir de los últimos años, que se ha presentado una especial preocupación, con el desempeño de los directores de escuela, relacionado con las propuestas del liderazgo académico.

El reciente auge en la organización y convocatoria de diplomados, especializaciones y hasta maestrías para personal comisionado en funciones o tareas directivas forma parte de la preocupación institucional por mejorar el desempeño de los responsables de dirigir y administrar los espacios escolares.

La definición del directivo o de la directividades educación, muy poco se ha explorado, cabe mencionar tres grandes aportes recientes:

a) La edición del libro "Guía para el Director", en 1992 como parte del PEAM (Programa emergente de actualización del magisterio). Por ejemplo ahí se puede leer con respecto al ambiente de trabajo lo siguiente: "En este artículo la autora intenta demostrar que la motivación de los profesores se encuentra influida principalmente por el contexto de la enseñanza y los ambientes en que trabajan. Señala que las escuelas deben contar con cinco cualidades interrelacionadas entre sí para promover la motivación del profesor y, en consecuencia, favorecer la productividad:

-Dotadas de recursos suficientes; aunque son una condición necesaria, los recursos en sí mismos no bastan para elevar el nivel de motivación y productividad de los maestros.

-Un ambiente escolar integrado en el que se comparten propósitos, líneas de organización y metas de manera que todo vaya en la misma dirección. Este tipo de ambiente permite a los maestros verse a sí mismos formando parte de un ambiente cohesionado.

-Un ambiente colegiado que proporcione oportunidades para la integración del profesorado, ya que los 'colegas' brindan ideas y apoyo para la práctica docente.

-Un ambiente que se caracterice por un fuerte sentido de propósito grupal que anime a los maestros a reflexionar sobre su práctica y explorar modos de mejoría de manera permanente. En este tipo de ambientes los problemas y su solución se tornan colectivos son responsabilidad del grupo.

-Un ambiente interesado en aportar iniciativas, propuestas e innovaciones de los maestros".²

² Mibrey McLaughlin. "Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores". En SEP, Guía para el Director. México 1992, pp. 76 y 77.

De toda la propuesta anterior, le corresponde al director de cada escuela ser facilitado de tal manera que se garanticen las condiciones favorables para lograrlo.

b) El diplomado en directividad que organizó la Dirección de Educación Preescolar, en el año de 1993, conducido por el maestro Juan Campechano, en dicho diplomado aparte de introducirse a la lectura de la lectura especializada, fue posible que las directoras y supervisores técnicas del nivel fueran capaces de poner en común, parte de las problemáticas que viven en su desempeño cotidiano de estar al frente de un centro educativo.

c) La línea de gestión como parte de la licenciatura en educación Plan 1994 de la U.P.N. Los doce cursos de la línea de gestión tienen la capacidad de aportar una visión ordenada y sistemática en la formación permanente de los directores de centro de trabajo.

Tal vez los logros de la línea de gestión no los podamos ver a corto plazo, pero estamos seguros que en corto plazo las condiciones institucionales se irán modificando con la formación de un nuevo perfil de director de escuela en todos los niveles de la educación básica.

5.1.2 El contexto de la reforma.

Como parte del programa para la modernización educativa (PRONAMODE), presentado el 9 de octubre de 1989, por el entonces presidente de nuestro país Carlos Salinas de Gortari,³ se enfatizaba por primera vez que, como parte de los lineamientos y las iniciativas de política educativa en nuestro país, se aspira ahora en el asunto de la calidad educativa.

La historia educativa en nuestro país en sus diversos rubros o aspectos había

³ Véase el programa nacional para la Modernización Educativa (PRONAMODE), México Gobierno de la Republica, 1989, sobre todo la separata de introducción y la de educación Básica.

enfaticado a lo largo de la misma los asuntos de la expansión y el crecimiento de carácter cuantitativo, había quedado de lado el énfasis o la atención en las cuestiones de la calidad, de esta manera ha sido posible ver, que a todo lo largo del siglo sobre todo a partir de los gobiernos posrevolucionarios, la cuestión de las necesidades que se desprendieron del proceso de modernización del propio país obligaron a dar un viraje en los asuntos y en las iniciativas de política educativa y en general de todo lo concerniente aun viraje que se tuvo que dar en cuanto al sistema educativo.⁴

Dicho cambio ha generado una serie de estudios, propuestas e iniciativas diversas de los diferentes sectores sociales, organizaciones y centros preocupados tanto dentro como fuera del sistema educativo por aspirar de manera estratégica a elevar la calidad del servicio educativo.

El asunto de la calidad junto con las cuestiones de forjar un nuevo liderazgo directivo para la misma calidad, son las novedades por un lado y las constantes que ocupan actualmente a los diseñadores y planeadores de la política educativa. Ahí podríamos, ubicar algunos trabajos como los de Sylvia Schmelkes, Ángel Díaz Barriga, Carlos Ónelas entre otros.

⁴ Carlos Ónelas. El sistema educativo mexicano, Fondo de cultura Económica, México.

5.2 Los orígenes del liderazgo empresarial en México.

5.2.1 El origen de los estudios de liderazgo.

El asunto del liderazgo lo podemos encontrar en el aspecto productivo de la economía, en un primer momento, a partir de revisar por ejemplo, tendríamos la experiencia japonesa relacionada con las propuestas de los círculos de calidad y de lo concerniente a la calidad total en la producción.

Un líder, nos dice José Bleger⁵ va a ser un sujeto carismático, capaz de aglutinar para sí la energía y las diversas iniciativas de los integrantes de un grupo y les va a dar sentido y direccionalidad a dichas iniciativas. El líder desde esta perspectiva no sustituye al grupo mas bien lo representa teniendo la obligación de manera implícita de respetar los diversos mandatos y acuerdos que provengan del grupo o de cada uno de sus integrantes.

Como parte de la problematización en el estudio del liderazgo y la educación se debe reconocer la realidad del nivel de preescolar. Ahí nos damos cuenta de que existe una notable y evidente ausencia de liderazgo, sobre todo de los denominados liderazgos académicos⁶.

Los liderazgos que han existido se han reducido a aspectos administrativos.

El primer aspecto o la primer cuestión que encontramos en cuanto a las formas de liderazgo, lo encontramos en las propuestas e iniciativas empresariales, principalmente lo que tiene que ver con ventas o mercadotecnia. Aquí imbuido por un discurso y una

⁵ José Blender, entrevista y grupos, Paidós, 1989

⁶ .Aquí es importante hacer una diferenciación de carácter conceptual y metodológico, ya que en educación tenemos diversos tipos de liderazgo, el político, sindical, y el académico, este consiste en tener iniciativas diversas en relación a la gestión ya la calidad educativa, este tipo de liderazgo es el que interesa para efectos del presente trabajo.

iniciativa de carácter empresarial, a la persona se le requiere que sea un líder, que tenga iniciativa que sea un triunfador y que no desmaye en los esfuerzos por alcanzar las metas deseadas.⁷ Este enfoque se ubica, dentro de la perspectiva conductista en educación, cuyo origen se ubica en algunos trabajos y experiencias provenientes de los E.U., sobre todo a partir de la segunda guerra mundial de las necesidades de reclutamiento que tenía el ejército para habilitar nuevos soldados a la guerra. El refuerzo de actitudes deseadas, así como también un sistema de premios y castigos que caracteriza a la experiencia conductista, tuvo mucha influencia en nuestro quehacer educacional y en la forma de detectar y seleccionar nuevos líderes.

La filosofía del liderazgo empresarial, se encarga de lanzar consignas alentadoras, mensajes sugestivos, sin detenerse en mucho sobre contextualizar las características dentro de las cuales se desarrolla la tarea, para nuestro caso sería la tarea educativa.

Entonces, reconozcamos un primer elemento que nos parece significativo en este trabajo, ha sido que como parte de la herencia o de la influencia empresarial y mercadotecnia, el asunto de la calidad y del liderazgo llegó del sector productivo hacia lo educativo y no al revés. No ha sido a través de la propia dinámica del acontecer de lo educativo de donde surgió la iniciativa de pensar en los asuntos de la calidad y de las necesidades de los liderazgos, sino más bien en lo concerniente a las propuestas, iniciativas y experiencias provenientes -como ya se dijo- del desarrollo económico y empresarial.

5.2.2 El liderazgo inscrito en la perspectiva de la calidad educativa.

Todos los trabajos que enfatizan la necesidad de elevar la calidad en educación, mencionan implícita o explícitamente, la necesidad de contar con liderazgos dinámicos que

⁷ Dichos elementos líder, triunfador y emprendedor, forman parte de una amplia gama de literatura que ha inundado el mercado sobre todo en el terreno de las ventas.

le impriman un nuevo estilo a la dinámica institucional y al compromiso educativo.

Ya se mencionaba líneas arriba que han sido Ángel Díaz Barriga y Sylvia Schmelkes, quienes se han encargado principalmente de los asuntos de la calidad en educación, junto con algunos trabajos recientes de la investigadora chilena Justa Ezpeleta.

Giomar Namó, nos plantea una propuesta para pensar la importancia de estructurar una nueva gestión escolar. En tal sentido, nos dice lo siguiente: "La autonomía de los establecimientos de enseñanza requiere como condición indispensable el mayor grado de decisión posible en lo relativo a dos insumos principales: necesarios para su organización finanzas y personal. Al ser estos dos factores, los que definen quien tiene efectivamente el poder de mando en cualquier institución, es posible explicar porqué las burocracias centralizadas de la enseñanza se resisten y presentan muchos obstáculos cuando hay que delegar la competencia de las escuelas en materia de finanzas y persona"⁸

Más adelante el mismo autor nos dice lo siguiente: "Liderazgo: En la gestión del futuro, el liderazgo de los dirigentes debe fomentarse basado en su formación, en su fuerza moral para poder exigir a los otros un comportamiento efectivo. El educador es fundamentalmente un gran ejemplo, un gran espejo para los estudiantes para la comunidad. La función de un directivo de educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y el formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar, no de buscar la producción de hombres y mujeres condenados a buscar el fracaso, a la mediocridad".

"En este sentido debemos insistir en la necesidad de fomentar las condiciones de liderazgo en el aula, en la dirección, en la supervisión, en la conducción superior de la educación debemos insistir en fomentar en el aula el gusto por aprender"⁹

El autor nos refiere aspectos que es importante no perder de vista, la cuestión de la importancia de la formación y una mística de trabajo colectivo son las ideas que retorno

⁸Giomar Namó de Mello. Nuevas propuestas para la gestión educativa, SEP, Biblioteca del Normalistas

⁹ Giomar Namó Op Cit. P.97.

como importantes de este autor .

M. López, en un trabajo en donde vincula al director con la organización, señala que el papel del director en la perspectiva de un liderazgo dinámico sería el considerar los siguientes aspectos:

- Crea condiciones adecuadas para una eficaz delegación de actividades.
- Procura mejores condiciones de trabajo.
- Ordena las relaciones y hace resúmenes.
- Al dejar claras las relaciones, condiciones y consecuencias de los hechos, hace posibles decisiones acertadas
- Ordena las cosas, las personas y los hechos de tal forma que todo e/lo sea semejante y gobernable, tanto en aspectos personales como materiales.¹⁰

Por otro lado tenemos, que el liderazgo y la calidad deberá fundirse en un acuerdo teórico conceptual, tendiente a clarificar las tareas y las acciones al interior de las prácticas educativas en los centros.

En el nivel preescolar, práctica y teóricamente no ha sido posible distinguir un tipo de liderazgo, que se convierta realmente en el facilitador de la gestión escolar, por gestión escolar se podría entender a la forma concreta de asumir las relaciones, la organización y el funcionamiento de los propios centros escolares, es decir a la forma concreta como transcurre la cotidianidad educativa.

Sylvia Schmelkes en una investigación recientemente realizada en el estado de Puebla con respecto a la calidad educativa señala lo siguiente: "Estudios recientes señalan la importancia de los directores para la calidad de la educación impartida en las escuelas, fundamentalmente porque son los responsables de la adecuada administración escolar y de la orientación pedagógica de los docentes ¹¹

¹⁰ La gestión educativa ante la innovación y el cambio, II Congreso Mundial Vasco, Narcea, Madrid, 1988 tomado de guía para el Director, SEP p.233.

¹¹ Sylvia Schmelkews. La calidad de la educación primaria. SEP; Biblioteca del Normalista p 69.

Comparto las anteriores ideas de la investigadora referida, y todo ello lo sintetizaría en que ese rol del directivo se reduce al reconocimiento de liderazgo académico al servicio de la institución.

5.2.3 La posibilidad del liderazgo en educación.

No contamos en el campo educativo ni con tradiciones, ni tampoco con propuesta que se consideren como viables tendientes a contribuir a mejorar la calidad y brindar una mejor atención para los educandos y en general para todo el sistema.

Los liderazgos que hemos conocido o que tenemos a la mano para caracterizarlos son, las figuras del liderazgo tradicional y el transformacional, este último es el que interesa impulsar auténticos líderes en educación. La ausencia de un liderazgo académico transformacional como parte de la realidad cotidiana en el funcionamiento de nuestro sistema educativo es atribuido, a la inercia que tuvo en cuanto crecimiento galopante el propio sistema en el terreno educativo ya la falta de relevos en los mandos medios y superiores, así como también al divorcio que existe entre las cúpulas dirigentes, y el resto de los integrantes del sistema.¹² Bajo esta perspectiva el hecho de que hasta hace apenas pocos años se haya presentado la preocupación por formar a los cuadros directivos habla de esta necesidad que fue postergada por tanto tiempo.

A últimas fechas podemos ver convocatorias para diplomados y especializaciones sobre liderazgo, la misma UPN preocupada en ese sentido, lanzó en su convocatoria de la LE-94, una línea llamada de gestión, la cual incluye doce cursos optativos.¹³

Incluso la misma investigadora que he venido citando Sylvia Schmelkes, dice refiriéndose a los directores de escuelas como líderes que: El director debe ser líder debe

¹² Sylvia Schmelkes, Modernización educativa y cambio educativo en México. Simposio UPN- COMECOSO.

¹³

apoya y estimular.

"En un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental. Además es importante decirlo se exige de él una función muy diferente de lo que usualmente desarrolla el director en las escuelas de nuestros países. La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personal y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Lograr mas con el ejemplo de su congruencia de vida, con los valores que proclama y con su consistencia que con la autoridad que procede de su nombramiento”¹⁴

Ante los anteriores señalamientos, lo único que resta es manifestar un acuerdo en la acción, es decir el comenzar a forjar una nueva cultura de participación tendiente a Incidir en la búsqueda de nuevos directores de escuela, a los cuales habrá de formarse bajo una óptica y una perspectiva de trabajo totalmente distinta a la actual y también que se les requerirá, mantengan actitudes de liderazgo pleno para todos sus integrantes, sin excluir y sin marginar como ha sucedido tradicionalmente en nuestras escuelas.

También es importante mencionar, que como parte de nuestra herencia social y educativa, contamos con un importante legado de manifestaciones naturales de liderazgo autentico proveniente de los profesores de educación primaria y preescolar, que datan de la escuela rural mexicana y de las misiones culturales.

Al profesor rural siempre se le ha concebido como un líder natural de su comunidad, cuyas propuestas, recomendaciones e iniciativas son atendidas por los integrantes de la comunidad e incluso son asumidas sin poner objeciones al contenido de las mismas.¹⁵

Para concluir este capítulo, quiero decir que el asunto del liderazgo en educación, se ha tornado en un tema nuevo que ha causado mucha controversia e inquietud, lo importante es buscar formas nuevas de participación desde las escuelas que tenga como centro o como

¹⁴ En “La calidad requiere liderazgo”. Sylvia Schmelkes, “Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas” Capitulo IV, p. 33.

¹⁵ Para ello podrá revisar el modelo de la escuela socialista durante el gobierno del General Lázaro Cárdenas en Gilberto Guevara Niebla. “la educación socialista en México” SEP, Ediciones El caballo.

lo que llaman algunos autores, como eje dinamizador del trabajo una figura que a través del liderazgo permita facilitar las acciones.

5.3 La situación institucional de la educación pública mexicana.

5.3.1 El análisis institucional.

Ha sido el llamado análisis institucional, la propuesta teórica encargada de revisar y dar cuenta de la dinámica de las instituciones.

Personajes como René Loureau¹⁶, Goerges Lappasade,¹⁷ Félix Gautari¹⁸ y Armando Bauleo¹⁹, refieren a la construcción de una perspectiva teórica tendiente a dilucidar cuál es la dinámica, estructura, organización y relaciones en las instituciones sociales incluyendo alas instituciones educativas.

Martín Serrano nos dice que: "Las instituciones educativas se mueven entre el conflicto y la contradicción, así como la armonía y las adhesiones lo cual conlleva a la continuidad de la organización"²⁰

Con la intención de presentar un concepto sobre institución o institución social, tenemos que, René Luoreau después de hacer un amplio y pormenorizado recuento histórico al reconocer que la institución será conceptualizada dependiendo de las condiciones de la época o el momento histórico por el que se pase, tenemos que: "Objeto real y objeto de conocimiento a la vez, la institución evoca alternativamente las coacciones sociales que han de reforzarse, transformarse o suprimirse y la falta de invariantes sociales a los que es muy difícil vaciar de toda trascendencia. Otro debate con frecuencia muy vivo, opone entonces los juristas y los filósofos del derecho a los sociólogos"²¹

¹⁶ Podría citarse su texto clásico El análisis institucional, Amorrourtu, Argentina

¹⁷ Su libro representativo es la autogestión pedagógica. Gedisa, España.

¹⁸ De ese autor tenemos Familia, escuela y transversalidad, Akal editores, España.

¹⁹ De este autor tenemos Familias, grupos e instituciones. Folios.

²⁰ Martín Serrano. El malestar y la norma en ciencias sociales. Antología UPN, Institución Escolar, EL- 94.

²¹ Rene Loureau. El análisis institucional. Amorrortu editores. P. 97.

Georges Lapassade nos dice en esta misma perspectiva al referirse a las organizaciones que: "El término organización tienen por lo menos dos significados 1) por una parte designa un acto organizador que se ejerce en instituciones y 2) por la otra apunta realidades sociales: una fábrica, un banco, un sindicato son organizaciones"²²

Desde la perspectiva teórica del análisis institucional tenemos que existen básicamente cuatro situaciones que integran la forma como se explica la lógica y la dinámica de las instituciones. Dicha lógica la podríamos entender en cuanto la estructura de la institución, su organización, sus relaciones y la figura de liderazgo.

a) **La estructura administrativa y productiva de las instituciones.**

Por estructura se entiende a la forma como están acomodados o jerarquizados los diversos individuos y puestos en una institución determinada. En una empresa tenemos a la gerencia, los jefes de departamento, el personal ejecutivo, los obreros y los intendentes o personal de limpieza. En una escuela tenemos en primer término la figura del director como, responsable de la institución, luego al subdirector o secretario técnico, en seguida a los maestros o educadoras frente a grupo, luego al pianista y maestro de física, para tener al final al personal de apoyo a la educación (limpieza o intendencia).

Esta estructura a través de la cual está jerarquizada una escuela determinada responde a una lógica y una concepción en el acomodo de los puestos. Dicha lógica tiene su origen muy posiblemente en los esquemas de estratificación social provenientes del funcional - estructuralismo, en donde se acomodan o se jerarquizan los puestos de acuerdo a un orden de importancia previamente definido desde la misma racionalidad.

b) **La organización de las instituciones.**

Este es el punto fundamental que tiene que ver con la dinámica propia o con la cotidianidad en el trabajo que le ejerce una institución hacia sí misma. Aquí se incluyen los

²² Georges Lapassade. Grupos, Organización e instituciones” Editorial Granica, p. 107.

aspectos que tienen que ver con las formas explícitas pero también con las implícitas en cuanto a grupos y subgrupos que se presentan en la organización así como también las formas ocultas de establecer un ejercicio de control al interior de la propia organización.

c) Las relaciones en la institución.

Las relaciones se refieren a la forma particular a través de la cual los sujetos se relacionan entre sí, qué tipo de vínculos establecen y cuál es la direccionalidad que ejerce cada una de ellas. Básicamente las relaciones pueden ser de tres tipos: a) igualitaria, b) piramidales y c) distantes o fugases. En nuestras escuelas es muy común encontrar una organización y un conjunto de relaciones las cuales están basadas en el grupismo, y en las alianzas y en asumir las lealtades.

Dice Elsie Rockwell, "Toda dinámica escolar se presenta como un conjunto de contradicciones, rupturas, compromisos adhesiones, en donde el punto central consiste en encontrar las condiciones más favorables para seguir sobreviviendo al interior de dicho ámbito educativo y en donde los punto de encuentro entre los sujetos están marcados, por coincidencias de tipo pedagógico, político o sindical, así como las lealtades y las afianzas que se presenta al interior de su propio seno"²³

d) El liderazgo al interior de las instituciones.

Con respecto a la figura del liderazgo ya adelantamos algunos aspectos. No siempre el liderazgo real en una institución educativo recae en el director de la escuela, de esta manera podemos adelantar dos tipos de liderazgo el formal y el real o aquellas formas de liderazgo emergente, que surgen con la idea y bajo la perspectiva de darle sentido y direccionalidad a la vida institucional.

²³ Elsie Rockwell "De huellas, bardas y veredas una historia cotidiana en el salón de clases". Cuadernos del DiE, CINVESTAV del IPN. México.

5.3.2 El análisis institucional y su vinculación con el liderazgo.

Como parte del desarrollo de la propia historia, es posible encontrar a todo lo largo de la misma, figuras y personajes que han sobresalido por encima del grupo o de la masa.

Así tenemos que: "Desembarazada de sus modelos mecanicistas, la dinámica de grupo conduce, en rigor una dialéctica de los grupos. El empleo del término dialéctica se justifica si por él se entiende el de designar una lógica del inacabamiento, de la acción siempre recomenzada. El grupo, la organización será una totalización en curso que nunca es totalidad actualizada, La dialéctica de los grupos excluye la idea de una madurez de éstos. La burocracia misma sufre un permanente esfuerzo de unificación que jamás desemboca en la unidad, La dialéctica será para nosotros, por tanto el movimiento siempre inacabado de los grupos, La dialéctica de ellos tiene su origen en la fenomenología' del espíritu de Hegel así como a la crítica de la razón dilecta de Sastre"²⁴

5.3.3 La dinámica de los grupos.

El mismo autor antes referenciado nos dice con respecto al presente punto que: "El grupo es por tanto, el revés de la serialidad, Se constituye por y en la fusión de la dispersión que precede al grupo, mantiene su existencia merced a una lucha permanente contra su regreso, siempre posible de la dispersión."²⁵

En cuanto a la fusión con la sociología el mismo autor nos dice lo siguiente: "El colectivo en fusión (aquí podríamos pensar en el personal de una escuela determinada, - subrayado mío-), sólo puede llegar a ser verdaderamente un grupo gracias a la mediación implícita del juramento, Este es el compromiso tácito que cada cual pronuncia de Jugar el juego' de 'no sabotear' la experiencia, aceptando la regla del juego que el grupo se ha dado a sí mismo. En efecto, comportamientos tales como el sabotaje del grupo o el trabajo

²⁴ Georges Lapassade. Op.cot. P. 249

²⁵ Op cit p. 251

fraccional sólo se pueden estudiar si previamente se considera al grupo como conjunto de participaciones Juradas'. Tal es la condición fundamental la que le permite al grupo-practicante o 'grupo -común' orientarse hacia la búsqueda de un sistema organizativo y hacia la adopción de los principios de su trabajo: pequeños grupos de autoanálisis, por ejemplo o talleres de trabajo²⁶

En la anterior perspectiva, es posible sintetizar gran parte de una visión que explica por un lado el conocimiento de nuestras realidades institucionales y que propone por el otro los nuevos compromisos y una nueva vía para establecer una nueva dinámica institucional para las escuelas.

Aun a pesar de las diferencias -reales o supuestas- que pudieran existir entre los integrantes de un grupo institucional educativo lo que podríamos reconocer como una escuela o para nuestro caso un jardín de niños, existe un elemento que une o que debe de unir a todos sus miembros, y que dicho elemento deberá permitir establecer un pacto o como le llama el autor un 'juramento' para coadyuvar en esa perspectiva de unidad. Dicho elemento aglutinador es, la misión de la escuela y el propósito central esa escuela fue creada ya lo que se debe su sentido de ser y de existir.

Un jardín de niños ha sido creado con el propósito institucional de atender niños en edad preescolar (4 a 5 años), con el objeto de cumplir con los objetivos terminales de dicho nivel educativo. A saber:

Que el niño desarrolle:

- Su autonomía e identidad personal requisitos indispensables para que progresivamente se reconozca en su identidad cultural y nacional.
- Formas sensibles de relación con la naturaleza que lo preparen para el cuidado de la vida en sus diversas manifestaciones.
- Su socialización a través del trabajo grupal y la cooperación con otros niños y

²⁶ Ibid pp. 283 y 284

adultos.

- Formas de expresión creativas a través del lenguaje, de su pensamiento y de su cuerpo, lo cual le permitirá adquirir aprendizajes formales.
- Un acercamiento sensible a los distintos campos del arte y la cultura, expresándose por medio de diversos materiales y técnicas.²⁷

Los anteriores que vienen siendo los propósitos terminales se traducen en la guía y el elemento aglutinador tanto de las prácticas, como de las dinámicas que unen a todos los integrantes de una institución de ese tipo.

El problema viene cuando surgen o se presenta una tendencia o una iniciativa de sabotaje en el mismo grupo. Sabotear significa desvirtuar o desbaratar lo construido. Es muy común ver en las escuelas las tendencias facciosas (hacer fracciones) o el grupismo, en donde por rencillas particulares pierden de vista el cumplimiento de los objetivos terminales que le dan sentido y sustento a la existencia de la escuela. Aquí podríamos preguntarnos, ¿qué es lo que hace que los sujetos asistan a las escuelas? ¿Qué es lo que los tiene ahí? ¿Qué es lo que los une o los divide? Las anteriores preguntas, dan cuenta de nuevo de la justificación de los grupos escolares e institucionales desde una lógica organizacional.

5.3.4 La dinámica institucional de la educación preescolar.

El nivel preescolar es un nivel muy importante como parte del ciclo básico o de la estructura de la educación básica. El preescolar es el nivel inferior de la educación básica, se le considera aún en estos momentos como no obligatorio, a diferencia de la primaria y la secundarias que están establecidos normativa y constitucionalmente como obligatorios.

Al preescolar asiste el 60% de la totalidad de los niños en nuestro país, el 40% no puede hacer debido a que no existe la capacidad y la Infraestructura adecuada para

²⁷ Secretaría de educación Pública. Programa de Educación Preescolar, p. 16.

garantizarlo²⁸. Otro aspecto importante de este nivel educativo, viene siendo las características de su estructura, organización y propuesta de trabajo.

A diferencia de lo que sucede en la educación primaria, en el preescolar el programa de estudios no establece rigidez en cuanto a la carga programática propuesta, se trabaja a partir del método de proyectos y también la evaluación es de carácter cualitativo, no existe la reprobación en este nivel educativo.

El programa de educación preescolar que marca, como propósitos terminales del nivel, que los niños que cursen el preescolar serán capaces de lograr la socialización, la autonomía y el desarrollo de sus destrezas y habilidades hasta donde sus posibilidades de desarrollo se lo permitan.

De esta manera la propuesta de trabajo, está basada en el método de proyectos. El método de proyectos tiene tres principios básicos que son los siguientes:

a) El principio de globalización, al reconocer de que los sujetos perciben la realidad de manera integrada y que por lo tanto las propuestas de trabajo, deberán respetar esta forma de relacionarse con el mundo.

b) El principio de construcción, en donde se nos dice que los sujetos al accionar con los objetos (físicos o sociales), del medio, pueden construir las diversas representaciones y los diversos aprendizajes.²⁹

c) El principio de acción y destreza lúdica, el juego viene representando la capacidad mediacional e instrumental por medio de la cual los niños preescolares se relacionan con el mundo.

²⁸ Los datos han sido tomados de los informes de gobierno presidencial y los anuarios de la SEP. Gobierno de la República, 1996, aunque en este momento se requiere actualizar el dato, ya que ha aumentado la capacidad de cobertura

Aunque se reconoce como parte de los lineamientos del nivel, que existe la posibilidad de atender aun preescolar unitario, la problemática que se desprende de ello, en la perspectiva de cumplir con el método de proyectos es muy compleja. Se indican algunos elementos:

-Los niños a partir de su diferencia de edad, tienen diferentes intereses.

-Es muy difícil mediar entre todos los niños, para encontrarle continuidad a la metodología por proyectos.

-Existe una desatención por parte de los padres de familia, al creer que el jardín de niños solo está para cuidar de sus hijos y no para educarlos o formarlos.

-Los elementos unificadores o nucleadores para intentar establecer una sola dinámica de trabajo que incluya a todos, no existe.

-Las sugerencias y propuestas contenidas en el programa no satisfacen las necesidades concretas a partir de los requerimientos específicos del contexto en donde se desarrolla la práctica.

Los anteriores elementos, forman parte de una elaboración más compleja en un trabajo de índole antropológico. María Bertely nos dice lo siguiente: "Para el caso de la educación preescolar, la preocupación por lo social siempre ha estado presente en los programas con distintos énfasis y perspectiva. En el programa de educación preescolar 1992 (PEP, 92), la dimensión social es considerada como una de las cuatro dimensiones del desarrollo y el desarrollo de la comunidad como una de las tareas sustantivas del nivel³⁰

Aquí la noción de lo social, se entiende en esos dos pasos como un bloque para propiciar el desarrollo de los niños y como un condicionante a partir de los elementos del contexto en donde estamos ubicados.

²⁹ Aquí podría ubicarse toda la obra de la corriente constructivista con Piaget a la cabeza, Bruner, Coll, Deval, Vigostky, etc.

³⁰ María Bertely Busquets. Obligatoriedad y función social del Jardín de niños en México

Dichas condiciones tienen que ver con el nivel sociocultural de la comunidad, la escasez de fuentes de estimulación cognoscitiva, la falta de recursos de fomento artístico para los niños, etc.

En última instancia habría que preguntarse y ¿qué representa la educación preescolar para el conjunto del sistema educativo nacional, en cuanto a factibilidad e importancia? Mercedes Ramos en la perspectiva de la calidad, nos señala lo siguiente: "Abordar la calidad en la educación preescolar supone hablar del programa pedagógico, de la investigación educativa, de la planeación y organización de una institución, de la capacitación, actualización y superación de los maestros que en el nivel educativo correspondiente participan; asimismo supone hablar del apoyo a la práctica que se ofrece mediante la acción supervisora, pero también de la apertura de las escuelas a la comunidad ya las instituciones afines y de apoyo que conforman, entre todas, una atención especial a la población infantil".³¹

El nivel preescolar unitario o los llamados jardines unitarios, vienen representando un reto, un compromiso, una dificultad, una limitante que no siempre es posible salvar o superar. Sin embargo, la exigencia es la innovación en el trabajo, aun en condiciones no siempre favorables.

5.4 El liderazgo académico en educación.

Las diversas propuestas e iniciativas que son capaces de recoger las tracciones que sobre liderazgo en educación son muy pobres en nuestro país. Más bien se enfatiza sobre algunas obras y realizaciones de profesores y pedagogos famosos que pudieron destacarse por sus propuestas. También el liderazgo se ha reducido a reconocer la magnitud política de las personas, y no así su convicción y capacidad para proponer y organizar. En el presente apartado vamos a hacer un recuento así de las características del liderazgo en general y su concreción en el terreno educativo.

³¹ Mercedes Ramos Calleja. "Modernización educativa en preescolar" en Educación fin de siglo, Op cit. P.

5.4.1 Modelos básicos para el estudio del liderazgo.

Nos dice David Casares que: "Si repasamos los estudios de liderazgo en la literatura científica de los últimos cincuenta años, descubriremos que en realidad existen pocos modelos de él"³²

Este autor profundiza sobre las diversas características del liderazgo en una sociedad moderna, al respecto a cuanto a su génesis se pregunta, ¿el líder nace o se hace? y se responde: "Si los líderes nacen es necesario buscar donde se encuentran éstos líderes, cómo los detectamos y los promovemos para que tomen sus puestos. Si se hacen entonces existe la alternativa de formarlos de promover su desarrollo de encontrar formulas para propiciar dirigentes en todos los niveles de las instituciones y de las organizaciones".³³ El autor nos da su postura mas adelante, sin embargo aquí queremos dar la nuestra. En educación o más concretamente en el magisterio que es una organización de profesionales de la educación, los líderes nacen ya su vez se hacen se presenta una combinación dialéctica de ambos factores, teniendo como resultante, las figuras con capacidad de mando y de iniciativa.

El mismo autor nos dice que "el liderazgo no es un fin en sí mismo, sino un medio, una relación y un compromiso a través de los cuales el líder y los seguidores hacen un pacto para lograr fines trascendentes comunes que benefician a la comunidad al país o a la organización"³⁴

El perfil ideal de un líder, se considera a aquellos que son capaces de "proponer nuevas metas y valores que trascienden el presente y nos ofrecen mejores oportunidades y opciones de desarrollo material, social, político y espiritual".³⁵

³² David Casares A. "Liderazgo. Capacidades para dirigir". Fondo de Cultura económica. México p. 13.

³³ Op cit P.20.

³⁴ Op cit. P. 103

³⁵ Ibid. P .21.

5.4.2 Las características del líder -educador.

Con respecto al liderazgo del educador, el autor ya cita nos dice lo siguiente: "Los directores escolares y administradores de escuelas pueden ser verdaderos líderes y no solo administradores sino ejecutivos emprendedores que deben estar orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar".

"Asimismo los maestros son líderes en cuanto ejercen un papel primordial como inspiradores de los alumnos, como coordinadores de la relación maestro -padre de familia y por la importancia de su influencia en los valores, en la motivación, en el aprender a trabajar en equipo, en organizar, en desarrollar las habilidades de los alumnos para obtener logros y en general a ser mejores personas en el ámbito individual y grupal".³⁶

Con lo anterior tenemos que el liderazgo para los profesionales de la educación se convive como un estilo de vida que cruza todas sus relaciones y todas sus acciones tanto dentro como fuera de su escuela.

5.4.3 Apuntes para un perfil del facilitador.

Tenemos pues al plantear operacionalmente una aproximación de las características del facilitador, que este es ante todo un líder; la teoría social del liderazgo nos presenta tres tipos más o menos invariables:

1.- Líder carismático, suele encontrarse operando en agrupamientos sociales poco o nada institucionales, mejor conocidos como agrupamientos marginados (v. g. Gandhi, Jesucristo, etc.)

2.- Líder natural, es aquel que opera en agrupamientos sociales (v. g. padre, madre, hermano, primogénito, jefe, cura, etc.), como mediador entre la realidad familiar (o

³⁶ Ibid. P.34.

intrínseca del agrupamiento) y la realidad externa; de aquí que se utilice también este término para todo aquel líder institucional que funciona como puente entre el interior del grupo y del mundo externo, o extragrupo.

3.- *Líder estructural*, es aquel que normalmente es impuesto por circunstancias fortuitas a un grupo preestablecido y que normalmente detenta con mayor énfasis el binomio autoridad-obediencia. Es a este tipo de líder al que van dirigido la mayoría de los estudios psicosociales sobre la tipología y estilos de liderazgos.

El facilitador formalmente es un líder estructural, pero para que su labor sea llevada a cabo de una manera real y eficaz, tiene que obligarse a lograr traspasar los límites tipificantes y lograr ser una combinación equilibrada (y plenamente aceptada por el grupo) de líder carismático y del natural.

Para poder lograrlo, el facilitador tiene que desarrollar, en el grupo, un clima psicológico de seguridad, donde gradualmente aparezcan: la libertad de expresión y el derecho al error, disminuyendo las actitudes defensivas. También de propiciar la manifestación de emociones, sentimientos e ideas incrementando la interpretación afectiva de los miembros del grupo, tanto intelectuales como físicamente

Todo lo anterior genera forzosamente, un ambiente de confianza, donde su principal herramienta, como líder inicialmente estructural, (es su capacidad de propiciar y generar procesos de retroalimentación -retroinformación y retrocomunicación- entre los miembros del grupo y entre grupo y el mundo externo) cuestión ésta que le permitirá penetrar hasta el primer nivel ámbito perimetral dentro de las dimensiones del grupo.

La estrategia que recomendamos para lograr un correcto manejo de la retroalimentación, consiste, siguiendo los términos de A. Bauleo, en tomar siempre en cuenta que un... "fenómeno grupal solo se hace inteligible cuando se logra practicar en el mismo, cortes verticales analíticos de los aspectos tanto socio-emocionales como de la tarea que maneja el grupo". De manera que el facilitador se transforma en el observador imparcial que produce las fases y etapas del devenir operativo y de contenidos de grupos, situándose en un espacio vacío que funciona como espejo reflejante de la realidad del grupo y de cada uno de sus miembros, provocando una alza considerable de sus propios niveles de

autoestima.

Kurt Lewin solía recomendar que no hay nada más práctico que una buena teoría. Para el facilitador, esto significa desarrollar su capacidad de abstracción y poder así presentar, de una manera general, los cortes verticales preanalizados "... dado que la situación de aprendizaje grupal, el aprender aparece luego de una cierta resolución de lo grupal mismo, aunque posteriormente el proceso llegue a involucrar ambos términos y lleve en sí la necesidad de concordancia..." (Bauleo). Dicho en otras palabras esto no es más que el establecimiento de un sistema de relaciones interpersonales, donde el facilitador tendrá que demostrarle al grupo el hecho de que un sistema de relación (ojo no continúa)

Contradictorias entre sí para su propia forma de vivir y su concepción del hombre. ¿Quién lo legitima? ¿Quién lo justifica? ¿Su labor formativa requiere de legitimación o de justificación? ¿Es suficiente con enarbolar las ideas del progreso? ¿Es suficiente con la "bondad" de la "humanística" actividad docente? Tal parece que nada de esto es suficiente para el plano ético, pues este exige del facilitador una conciencia plena de lo que hace al estar frente a un grupo de formación, pues ningún tipo de enseñanza está exento de una fuerte dosis de proselitismo, como ya lo apuntamos más arriba. Proselitismo que no puede ser, por su propia naturaleza, ni imparcial, ni desinteresado.

¿Qué tanto sabe el facilitador del contexto e implicaciones del conocimiento que trasmite a los participantes?

¿Qué marco referencial o mosaico cultural posee para inscribir dicho conocimiento y con ello darle sentido y valor a sus proposiciones ante los ojos de los participantes?

El facilitador no puede darse el lujo de nada más extender proposiciones, sino debe de comprenderlas plenamente y "...sólo se comprende una proposición cuando se sabe, al mismo tiempo, cual sería el caso si fuera falsa y si fuese verdadera".

Por esto, al facilitador se le suele solicitar para emprender la tarea de formar a otros hombres, tal como lo propone Pierre H. Giscard, que posee experiencias y conocimientos suficientes acerca del hombre en sus planos psicológicos y sociohistóricos, que sea un profesional de la formación en tanto facilitador-instructor apoyado en la permanente investigación de la didáctica, pedagogía, y andragogía, que conozca la materia o tema que va a ser aprendida y que ésta sea una real satisfacción de una especificada necesidad. Con estos requerimientos no por fuerza se resuelve el problema ético que se le plantea a él, pero por lo menos si se aproxima a la congruencia personal entre sí mismo.

Pero hay también un segundo plano en donde requiere de congruencia, y este es frente a los participantes; para lograrlo debe procurar nunca considerar estos hombres que se forman como medio o instrumento, buscando, en consecuencia, la adhesión y el convencimiento de las personas, no precisamente por medio de opiniones hechas, juicios de valor o líneas de conducta ya trazadas, sino más bien, proporcionando a los individuos visión de conjunto, lo más completas y objetivas que el método de razonamiento lógico correcto permitan, de manera que el facilitador propicie en el participante, al finalizar el proceso de formación, escoger libremente sus ideas y actitudes.

Esto, de asumirlo seriamente, obliga al facilitador a no actuar nunca a espaldas de los individuos que forman, a evitar ocultar a los participantes los objetivos que persigue su propio perfeccionamiento, de tal manera que prescribirá métodos y técnicas de formación que lleven consigo el riesgo de manipular conciencias.

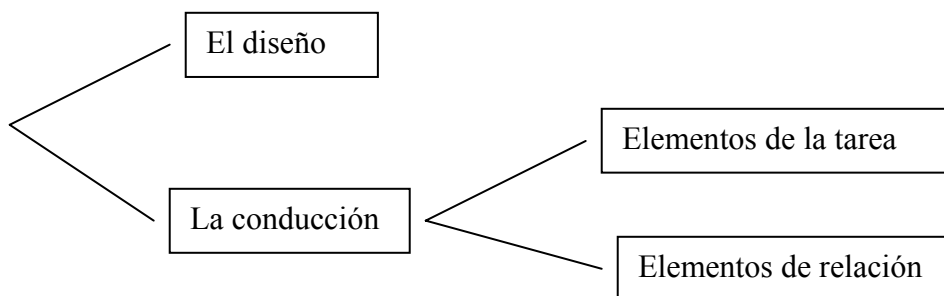
Que lo anterior se reduce a una decisión meramente volitiva del facilitador, sí, es un hecho. Pero así como un profesional de la formación no puede obligar a comunicar a nadie ni utilizar para otros fines las informaciones obtenidas sobre los participantes en el proceso de formación, tampoco nadie lo puede obligar a ir en contra de sus convicciones.

a) Indicadores del desempeño del facilitador.

Si por indicador vamos a entender aquella realización de orden práctico llevado a cabo por una determinada persona, que nos muestra cuándo una responsabilidad está asumida por el individuo y cuándo no; para observar a un facilitador en acción, contamos con varios de estos indicadores.

No obstante, con el afán de no extendernos, sólo mencionaremos algunas de las pautas de comportamiento más significativas.

Se cuenta con dos grandes campos en donde se inserta el desempeño del instructor o facilitador en el momento de su actividad docente: a) el diseño y b) la conducción. El segundo campo de actividad se subdivide en elementos de tarea y elementos de relación:



b) En el diseño destacan los siguientes puntos.

La secuencia, prácticamente reflejada en el término evidencia el rigor lógico y la coherencia racional con la que fue previsto el programa de actividades docentes.

La involucración es el enfoque vivencial del propio programa, al anticipar desde el inicio del evento formativo, las actividades que le corresponden a cada participante durante todo el tiempo de duración. El contenido lo forman los segmentos en que se subdivide la secuencia (comúnmente llamados temas), la estructuración de los mismos debe manifestar una íntima relación entre datos relevantes y las vivencias.

El procesamiento es el espacio y tiempo que el mismo diseño prevé para retroalimentar el comportamiento individual hacia el interior de la actividad formativa del grupo.

La velocidad es el ritmo que aunque generalmente se le atribuye en forma directa a la calidad de conducción del facilitador, la realidad es que es parte esencial del diseño.

El desenvolvimiento de resultados. Tanto los grupos como los individuos incrementan su potencial de aprendizaje si el diseño del evento formativo en que participan les proporciona la oportunidad de ver de manera evidente el avance paulatino hacia los objetivos por alcanzar.

La volitividad es el eje en donde giran los demás puntos que estamos tratando, pues apela directamente a la singularidad individual.

Las normas son las reglas del juego negociadas al inicio del evento y sujetas a negociaciones posteriores por los participantes.

Las constancias, dentro del diseño es importante ver que tipo de ayudas didácticas son convenientes' para cada uno de los temas tratados.

La flexibilidad, todo diseño formativo es perfectible. No existe todavía algo que se pueda llamar la fórmula óptima del aprendizaje.

Cada individuo y en consecuencia cada grupo, se erigen en I fuentes de aportación de nuevas ideas y enfoques para el tratamiento de cualquier tema.

5.5 La gestión educativa.

La gestión escolar, comprende todo lo que tiene que ver con la organización y funcionamiento de los ámbitos escolares.

Existen tres grandes modelos o tres grandes concepciones para establecer la gestión de un ámbito educativo. Dichos modelos son los siguientes:

- Modelo Directivo o Jerarquizado.
- Modelo Permisivo o Anárquico.
- Modelo Autogestivo Transformacional.

El modelo directivo se caracteriza, por tener estructura piramidal, con jerarquías con los mandos perfectamente bien establecidos así como las diversas órdenes que emanan de ellos. El director, gerente o administrador es la máxima jerarquía, él puede decidir sin consultar o incluso puede disponer y dictar ordenes las cuales sus subalternos están obligados a cumplirlas. En este modelo, las disposiciones descienden, nunca ascienden, es un poco democrático, e incluso puede generar debido a la inconformidad de las mandos inferiores brotes de rebeldía e insubordinación.

El modelo permisivo, se caracteriza por la docilidad de los mandos directivos y por su poca capacidad para poder ejercer un mando real. Aquí más bien existen ausencia de figuras de autoridad (ya que nadie es capaz de ejercerlas). A los dirigentes que logran encubrirse la propia dinámica del grupo, hace que desaparezca, prefiriendo un clima de desorden y comodidad.

El modelo autogestivo se caracteriza por involucrar a todos los integrantes del grupo, escuela u organización. Georges Lappasade define a la autosugestión pedagógica como "un sistema de educación en el cual el maestro renuncia a transmitir mensajes y define en consecuencia su intervención educativa a partir del medium de la formación y deja que los

alumnos decidan los métodos y los programas de su aprendizaje".³⁷

La realidad de nuestras de alguna manera no tiene un modelo puro de su gestión, sin embargo predominan las formas rígidas y autoritarias de proceder. La alternativa sería acercarse a modelos nuevos (autogestivos) para generar una nueva relación y dinámica educacional.

5.5.1 Elementos para conformar una propuesta de dirección facilitadora.

Debemos reconocer que debido a diversos rezagos que vienen desde hace muchos años, nuestro actual esquema educativo está urgido de cambios. Dichos cambios se conciben como transformaciones estructurales que permitan la construcción o elaboración de nuevas prácticas y relaciones escolares básicamente entre todos los sujetos que asistimos a la escuela.

De esta manera, se presenta en este apartado una serie de elementos operativos pensados en contribuir a la construcción de un nuevo perfil de directivo, a partir del concepto de liderazgo transformacional y facilitador. Dicho perfil incluye los siguientes elementos:

- En el presente apartado voy a desarrollar lo correspondiente a las características de un modelo o un perfil de director de centro o de escuela bajo una perspectiva participativa. Las principales características de un modelo participativo de gestión directiva serían las siguientes:
- El modelo de gestión y definición de la tarea directiva está definido a partir de la autonomía del centro.
- Una postura de dirección participativa, descentraliza funciones y tiende a trabajar ya decidir en equipo por encima de decidir de manera unipersonal.

³⁷ Georges Lapassade. "Autogestión pedagógica". Gedisa, España p.19.

- La forma como se interpreta y se aplican las diversas normas escolares y administrativas se cambian, por una que incluye la coherencia institucional y el trato parejo para con todos los integrantes del centro.
- Aunque pudieran existir las diferencias individuales o Incluso de concepción pedagógica un modelo de dirección participativa es capaz de establecer directrices coherentes en donde se unifican las incitativas, las acciones y producciones de la escuela, involucrando a niños, padres de familia etc. trabajando en una misma dirección de desempeño institucional.
- La dirección participativa se caracteriza porque es capaz de construir con todas las iniciativas y recursos humanos que se encuentran en el jardín a partir de saber delegar responsabilidades, instalar las instancias colegiadas y poder acordar y resolver en conjunto.
- La dirección participativa, establece Compromisos de trabajo a partir de cumplir con el proyecto escolar, con la finalidad de lograr la elevación de la calidad.
- La gestión y dirección participativa es capaz de establecer formas y mecanismos objetivos de evaluar la gestión y mostrar evidencias cuantitativas y cualitativas del avance institucional.
- A continuación se presenta la argumentación diversa de dicha postura de gestión escolar de manera desglosada.

La gestión educativa del mundo moderno requiere de un ejercicio directivo, el cual esté basado en la libre participación y e formas diversos de facilitar la participación entre los integrantes del centro escolar.

Así tenemos que el papel de la administración educativa en una escuela o en un jardín de niños en donde prevalecen las relaciones de dependencia se centra en la elaboración de normas y en la verificación de su cumplimiento, considerando que el funcionamiento eficaz se garantiza con la existencia de normas adecuadas que se cumplen. Desde esta perspectiva, el modelo de profesor y de educadora deseable, es el de 'reproductor' que desarrolla la parte del trabajo y del curriculum que le corresponde y que no precisa la relación con otros compañeros por cuanto que la unidad de acción viene establecida desde arriba por la separación de acciones que se hace y que está cargada de un alto nivel de individualismo y de dispersión en las tareas. Es decir, aunque los lineamientos sean supuestamente iguales, en un jardín de niños cada una de las educadoras que lo integran viene haciendo lo que quiere, lo que puede, lo que le venga en gana, sin relacionarse con el resto ni intercambiar puntos de vista para una tarea conjunta.

Por el contrario tenemos, la perspectiva institucional del denominado centro educativo autónomo y autogestivo, puede establecer sus propios planteamientos en razón de su propio contexto, de su historia institucional y de su cultura organizativa. Al interior de dicha escuela, su identidad queda así ligada a su capacidad y sensibilidad para analizar la realidad y para organizar colectivamente para dar respuesta a demandas e inquietudes existentes.

Un sistema escolar y en particular un jardín de niños o cualquier escuela, que reconozca en los hechos y asuma para si mismo un alto nivel de autonomía institucional, convierte a la organización educativa en un órgano coordinador de actuaciones, impulsor de propuestas y en todo caso y en todo caso garante de la unidad del sistema a partir de planteamientos mínimos y consensuados.

La comunidad educativa, es decir el conjunto de personas que integran una escuela, las educadoras de un jardín de niños, el personal de apoyo, la pianista y por supuesto la directora del mismo, debe establecer de manera colectiva sus propios planteamientos, así también obliga a establecer vías operativas de actuación ya delimitar funciones entre los diferentes protagonistas. En una escuela, que ha asumida hacia su interior una autonomía

para el trabajo y una dinámica institucional distinta obliga a establecer vías operativas y de actuación ya delimitar funciones entre los diferentes protagonistas. Los roles personales cambia y se justifica la necesidad de una evaluación interna permanente, que no excluye en ningún momento las iniciativas de evaluación externa.

Frente a una educadora, un profesor o un profesional de la educación individual, se aspira ahora a un profesional colaborador y cooperador que se capaz de establecer en dialogo con sus compañeros, los criterio comunes y los campos de participación individual, es decir el que logre definir y delimitar cuáles serán aquellas áreas de su especialidad y en qué puntos se compromete trabajar ya colaborar con el resto de las compañeras educadoras del jardín, este principio básico de división del trabajo, de colaboración y de autonomía, logra armonizar y dinamizar los recursos humanos de un jardín de niños y de cualquier escuela.

La actual situación educativa por la que seguimos atravesando, perfila la necesidad de un modelo escolar que progresivamente aumente su nivel de autonomía. Para ello se subraya la existencia de los centros escolares, la elección de cargos directivos, la progresiva autonomía económica y la posibilidad de incidir incluso en el calendario y horarios escolares, así como en la forma como se utilizan los tiempos al interior e cada uno de los jardines de niños.

A continuación, ilustraré lo correspondiente a las funciones que le corresponde a la persona que ocupe el papel de director o directora bajo un modelo de dirección participativa. La dirección participativa no es mejor ni peor de otros modelos posibles, su valor no reside tanto en si misma, como en la adecuación con la condicionen de los contextos en los que se ubica y con las prioridades que el sistema educativo o jardín de niños establecen.

Al interior de un jardín de niños o de cualquier escuela que se administre, la actividad organizativa no es una función única, sino un conjunto de funciones que suponen las actividades de planificar, distribuir tareas, actuar, (que incluye tareas de guía,

motivación, mando y supervisión}, coordinar, controlar (concretamente evaluación e innovación de la escuela).

Frente aun modelo de dirección tradicional o autoritario, que asume centralizada mente todas las funciones de I escuela, la dlrección participa las distribuye entre los diferentes órganos/personas de la institución. Se concibe entonces bajo esta perspectiva de trabajo y de desarrollo institucional, al equipo directivo como un órgano que como equipo o por la actuación individual de sus componentes, ejecuta el conjunto de iniciativas y políticas que establece el órgano escolar, al definir con mucha claridad tareas de gestión (distribución, impuso, coordinación y vigilancia de funciones y en su cumplimiento).

Distribuidas las funciones entre los diferentes órganos, los problemas no surgen en el modelo en sí, sino en la forma como en la práctica funciona. Independientemente de las personas o de los órganos escolares, que intervienen en los procesos organizativos del centro escolar, lo importante es, que el ejercicio de esas funciones corresponda con el conjunto de necesidades concretas que han sido detectadas y que se han enlistado en el diagnostico correspondiente así como también, .que las funciones correspondan aun mismo planteamiento, a una misma consigna a una misma idea institucional en donde todos están en la misma perspectiva de trabajar en la misma direccionalidad, aun con las diferentes visiones o formas de pensar.

Tradicionalmente la dimensión de la dirección era casi exclusiva, en cuanto a la interpretación y la aplicación de la normatividad, cada directora o directora en su escuela, aplicaba las normas con su criterio particular y en muchas ocasiones para sus intereses particulares. Es por ello, que una, alternativa viable es la descentralización de funciones, y la distribución de ciertos niveles de mando y de poder de decisión al resto de los órganos colegiados que acuerde, la escuela en turno. Con ello, necesariamente el director de escuela, se ve forzado a convertirse en dinamizador de grupos y de personas, a respetar los derechos y de cada uno de los integrantes de su escuela, a tener un solo y mismo criterio para tratar a todos por igual y lo mas importante a actuar como mediador de los dlversos conflictos que surjan además de ejercer como impulsor en el cumplimiento del programa y

de los fines vigentes en cada jardín que se administre.

Es obvio pensar que un nuevo modelo de gestión escolar implica y requiere de los directores de escuela, que se conviertan en personas más responsables y participativas, con un mayor nivel de adiestramiento y de responsabilidad y sobre todo compromiso de las cosas que están pasando en cada una de las escuelas administradas. Un modelo de intervención de dirección de las instituciones educativas por parte de los miembros de la comunidad educativa, implica grandes riesgos y diferencias en la forma de organizar a la institución que es importante garantizar su cumplimiento, es por ello, que este nuevo modelo de gestión y de dirección participativa implica mejores escuelas de igual manera más participativas, sin embargo los riesgos de probar son grandes, ya que se pueden vivir procesos regresivos e involutivos que en muchas ocasiones son mayores que la propuesta en sí.

Conclusiones generales de la investigación.

Después de haber realizado la presente investigación de carácter documental, he llegado a las siguientes conclusiones:

-Que cada día las transformaciones de las escuelas van requiriendo o necesitando una figura de liderazgo en donde forjar su destino y de donde deberán emanar directrices para el trabajo.

-El líder en la escuela, deberá ser capaz de recoger todas las iniciativas y propuestas del personal que ahí labora.

-La carencia de liderazgo transformacional generó diversos rezagos y deficiente calidad en el funcionamiento de las escuelas.

-Se requiere un liderazgo transformacional en educación preescolar tendiente a resolver, armonizar, y propiciar un mejor clima de trabajo entre todo el personal.

-Se concibe que en educación un líder es capaz de propiciar las siguientes características en el trabajo y entre su personal: que propicia un buen clima de comunicación en donde se dicen y escuchan todas las cosas que son de interés de los demás, el respeto es la base de la convivencia y de las relaciones, la tolerancia y el respeto a las ideas diversas es la clave del trabajo humano y educativo de un buen líder.

-En educación, se requiere de forjar nuevos liderazgos transformacionales, para imprimirle una nueva dinámica al desarrollo institucional de los jardines de niños.

-Dentro de los requerimientos básicos de la educación de nuestro país. está la de pensar en una educación de mejor calidad, que amplíe la cobertura, resuelva los rezagos y sea más significativa para los escolares, todo ello es posible lograrlo tendiendo en los centros de trabajo personas con las características del líder transformacional.

-La necesidad urgente para todo el sistema educativo nacional, por construir una nueva forma de gestión escolar que incluya como uno de sus elementos centrales, la conformación de un nuevo estilo de liderazgo no sólo para el personal directivo, sino para toda la organización escolar .

7. Bibliografía General.

BAULEO Armando. "Familia, grupos e instrucciones". Folios editores México, 1987. 126pp.

BLEGER José. "Entrevista y grupos". Nueva Visión, Argentina 1986. 142pp.

CASARES A. David. "Liderazgo: capacidades para dirigir". Fondo de Cultura Económica, México 1992. 132pp.

GAUTARI FZELIX. "Familia escuela y transversalidad". Akal editores, España, 1988. 219pp.

GUEVARA Niebla Gilberto. "La educación socialista en México". SEP, Ediciones El Caballito, México, 1984. 187pp.

LAPASSADE Georges. "La autogestión pedagógica". Gedisa, España, 1989. 219pp.

LOUREAU René. "El análisis institucional". Amorrortu Editores, Argentina, 1986. 306 pp.

McLAUGHIN Mibrey. "Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores" En SEP, Guía del Director Programa del PEAM, México, 1992. 196 pp.

NAMO de Mello Giomar. "Nuevas propuestas para la gestión educativa". SEP, Biblioteca del Normalista, México 1998. 187 pp.

ORNELAS Carlos. "El sistema educativo mexicano" Fondo de Cultura Económica, México 1989. 238 pp.

PROGRAMA NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN EDUCATIVA, México, Gobierno de la República 1989. 227 pp.

ROCKWELL ELISE. "De huellas, bardas y veredas una historia cotidiana en el salón de clases". Cuadernos del DIE -CINVESTAV del IPN, México, 1989.

SCHMELKES Sylvia. "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas" en "La calidad requiere liderazgo", Cap. 4 México 1993. 206 pp.

SCHMELKES Sylvia. "La calidad de la educación primaria". SEP, Biblioteca del Normalista, México 1998.

SCHMELKES Sylvia. "Modernización educativa y cambio educativo en México" Simposio UPN -COMECSO, México 1993.

SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA. "Programa de educación preescolar". México 1993.

SEGUNDO CONGRESO MUNDIAL VASCO. "La gestión educativa ante la innovación y el cambio" Narcea, Madrid 1988, tomado de SEP Guía para el Director, México peam, 1992. 219pp.

SERRANO Martín. "El malestar y la norma en ciencias sociales" Antología UPN, Institución Escolar, México 1994. 196 pp.

