

PRESENTACIÓN DEL LIBRO "LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR PARA EL CAMBIO Y EL MEJORAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS", DE NIDIA GARCÍA LIZANO, MARTA ROJAS PORRAS Y NATALIA CAMPOS SABORÍO

Ana Cecilia Hernández Rodríguez

Recibido 03-IX-2002 • Aceptado 12-XI-2002

La investigación se ha convertido en un proceso obligado para conocer los problemas educativos y la investigación cualitativa, como la que respalda al presente libro, en una estrategia para llegar a niveles más profundos de comprensión de estos problemas, con enfoque contextual y holístico.

En el paradigma de la investigación cualitativa se focaliza una situación y se trata de conocer más allá de un simple diagnóstico. En una primera etapa las autoras se centraron en la investigación del aula escolar, lugar donde ocurren los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el propósito de conocerlos e interpretarlos mejor, ubicados en el contexto natural que les da significados específicos. Buscaban nuevas comprensiones del trabajo del docente y la docente y los estudiantes y las estudiantes, con la finalidad de encontrar o construir opciones para mejorar el proceso educativo.

No obstante las metas claras y los resultados positivos alcanzados, las investigadoras se encontraron ante una situación dialéctica: es insuficiente estudiar el ambiente del aula para generar cambios significativos en el ámbito escolar. El buen trabajo de los docentes y las docentes impacta en un grupo de estudiantes pero de manera limitada, el año siguiente este

maestro o maestra podría atender otro grupo y el proceso podría interrumpirse, además lo esperado es que se trabaje bien o se generen innovaciones solo en unos cuantos grupos. Lo importante es que sea toda la escuela la que tenga una labor destacada, la que impulse cambios significativos.

Al vivir esta situación las investigadoras, con muy buen sentido investigativo se proponen trascender el ámbito del aula y focalizar a la institución escolar como unidad de trabajo. Ingresan con este cambio a uno de los enfoques actuales más importantes para impulsar el cambio educativo y mejorar la calidad de la educación.

En este enfoque juega un papel fundamental el director de la institución, quien debe desarrollar una dirección democrática, un liderazgo compartido con el equipo docente, para generar y desarrollar proyectos de mejoramiento pedagógico. A partir de esta comprensión, Nidia, Marta y Natalia desarrollan una investigación centrada en la escuela, como unidad del proceso educativo, considerando al director o directora como recurso humano relevante. Aplican una metodología cualitativa pero que trata de superarse a sí misma al acercarse a la investigación acción, por esta razón buscan apoyo de especialistas en administración Educativa y otros campos y

coordinan con la Escuela respectiva en esta Universidad para llevar a cabo acciones que tratan de transformar la situación existente.

Me ha parecido necesario hacer, aunque de manera muy rápida, esta ubicación del trabajo investigativo de las autoras y compiladoras, porque permite ubicar mejor la obra. Efectivamente ésta nace de una labor de investigación, cuyo propósito fue impulsar el cambio en educación, centrándose en la función administrativa, pero entendiéndola como una administración renovada, focalizada en el liderazgo, los servicios de calidad, la toma de decisiones participativas, la autoevaluación y una educación enfocada de manera holística y en un contexto específico. Este es un punto fundamental, porque tal y como lo señala Olimpia López, en el apartado que escribió sobre Planificación Estratégica, la forma en que se entiende la educación y su perspectiva pedagógica, orientan el estilo de organización y funcionamiento de la institución escolar.

El fundamento en la investigación desarrollada, explica y permite la estructura novedosa de la obra, esta recoge al mismo tiempo el acercamiento a la realidad con una perspectiva de reconstrucción, y contribuciones teórico-prácticas relativas a la administración. Según los siguientes capítulos y temas: Caracterización y función del director en la institución educativa, La labor del director en relación con el aprendizaje en la escuela, La labor del director en la búsqueda de participación, integración y compromiso en la escuela. El director y las vinculaciones escuela-comunidad y Cultura escolar. Como puede apreciarse el director se considera protagonista clave para el buen funcionamiento de la institución educativa y se consideran aspectos medulares para alcanzar una administración educativa exitosa.

A su vez la estructura de los capítulos refleja la relación práctica-teoría-práctica.

Sin desconocer la importancia de todos los capítulos, centraré mi análisis en el segundo, referido a "La labor del director en relación con el aprendizaje en su escuela", debido a que tal y como lo afirma Nidia García, en "La atención del aprendizaje: una función del director relegada en la escuela", "las metas institucionales deberían estar fuertemente comprometidas con la consecución de aprendizajes por parte de los estudiantes" (pág 183) y agrega más adelante "La atención al aprendizaje es una de las tareas que deberían de merecer mayor esfuerzo y trabajo en la labor desempeñada por un director de escuela" (pág 198). Además pretendo dar una idea del contenido y su enfoque.

En la primera parte de este capítulo, Nidia García refiere y analiza los resultados de la investigación, "Etnografía del cambio educativo en el ámbito de la institución escolar".

A partir de lineamientos conceptuales relacionados con el tema y de una breve explicación de los procedimientos metodológicos de la investigación, presenta los resultados referidos a: las tareas que corresponden al director con respecto al aprendizaje, el concepto de aprendizaje, intervenciones del director en relación con el aprendizaje, y propuestas para mejorar este proceso.

La investigación encuentra que hay confusión en las tareas que el director debe realizar para favorecer el aprendizaje, hay diversidad en la concepción de este proceso, ausencia de un proyecto pedagógico en la escuela y una supervisión general que se reduce a un control superficial y normativo.

Es urgente construir un nuevo rumbo para la labor administrativa en el ámbito escolar. Nidia García propone y desarrolla cuatro pilares para esta tarea: el desarrollo de un proyecto pedagógico institucional, la supervisión entendida como el seguimiento al trabajo del aula, el desarrollo profesional del docente y el impulso a la innovación educativa.

En el segundo punto de este capítulo se aborda el tema "Intentos, avances y dificultades del mejoramiento profesional en la escuela", por Nidia García, Marta Rojas y Natalia Campos, también referido, al igual que el punto anterior a la reconstrucción de la realidad, con base en la investigación efectuada sobre procesos de mejoramiento profesional para docentes y directores.

Destacan las autoras la necesidad de lograr un mejoramiento profesional continuo de los docentes y directores, que considere como punto de referencia importante el análisis de la práctica educativa que se lleva a cabo.

Desarrollan conceptos básicos relacionados con el mejoramiento profesional y el cambio educativo y explican los procedimientos investigativos realizados. A continuación exponen y analizan los resultados obtenidos en el trabajo con docentes, por medio de talleres (los primeros orientados por las investigadoras y los segundos por un "comité de enriquecimiento profesional") acerca de los temas de: mejoramiento de los procesos de aula y generación del liderazgo, creatividad, intercambio social y juego, así como concientización y producción, cambio y resistencia. Con los directores también se llevan a cabo talleres que reflejan el carácter solitario de la dirección, que debe transformarse en un espacio para la creatividad y el intercambio social y profesional; procesos de concientización y producción que se concretan en propuestas curriculares para capacitar a los directores.

Las investigadoras mediante este estudio encuentran aspectos que favorecen y limitan el mejoramiento profesional. Así mismo obtienen los siguientes logros: cambio relevante (actitud positiva) en la apertura del ciclo escolar, valoración del conocimiento institucional como principio indispensable para promover el mejoramiento y desarrollo de la escuela, valoración de los procesos participativos por

parte de los directores y del comité de desarrollo profesional, favorecimiento de un liderazgo participativo, apertura al cambio, mayor conciencia de los procesos de conflicto interno, mayor capacidad de negociación y de escucha de las necesidades de su personal por parte de la directora participante, clima institucional más positivo, surgimiento de estrategias para promover la relación padres de familia y escuela, incorporación de asuntos que superan los lineamientos del Ministerio de Educación Pública, mayor aprovechamiento de los recursos escolares y de la comunidad y apropiación de estrategias de trabajo aplicadas en los talleres.

También se reconocen las siguientes limitaciones para el mejoramiento institucional de la escuela donde se orientó la investigación: resistencia al liderazgo del comité de desarrollo profesional, este comité cambia de estructura y funcionamiento (debilitamiento), poca capacidad para dirigir y orientar innovaciones, el aprendizaje y el trabajo del aula reciben poca atención por parte de los directores, los procesos de cambio son lentos y se desestimula su seguimiento y el problema social, la marginalidad, el abuso sexual y la pobreza se ignoran en el trabajo escolar.

En palabras de las autoras, para elaborar una propuesta de mejoramiento se deben considerar 4 aspectos:

- "La investigación etnográfica como punto de partida para la toma de conciencia y la develación de realidades. El acercamiento directo al contexto escolar que este enfoque favoreció, constituye una excelente alternativa para el diseño de propuestas de formación docente permanentes.
- La construcción curricular como proceso para concretar necesidades, promover la participación comprometida y la búsqueda de vías para la superación profesional, partiendo de

datos cualitativos cuya naturaleza activa y participativa resulta relevante para el sujeto y su contexto.

- La capacitación como el espacio privilegiado para el intercambio, el enriquecimiento y la producción. Procesos que permitieron el análisis de las prácticas existentes y la integración de nuevos esquemas de acción.
- El mejoramiento institucional como meta que dio significado y coherencia a los esfuerzos realizados, sin perder de vista la misión prioritaria de la escuela: la formación de los niños en ambientes apropiados para aprendizajes creativos y duraderos" (pág. 248-249).

En la parte del capítulo de aportes para el mejoramiento presentan tres temas: El liderazgo del director en la administración del currículo: una visión a partir de la experiencia, de Natalia Campos, María Leticia Chacón y Nidia García, La supervisión eficaz de Arnobio Maya y alternativas para el desarrollo profesional del docente en su centro educativo de Luis Ricardo Villalobos.

El primer tema destaca la necesidad de considerar todos los factores que influyen en el trabajo escolar y como el director debe entafizar la administración del currículo entendida como "poner su capacidad de liderazgo al servicio de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje que se dan en el aula" (pág. 256). Para alcanzar este enfoque administrativo deberá orientar su labor hacia tres objetivos:

- Orientar el quehacer educativo con una visión global del entorno y con una perspectiva educativa de formación integral del niño.
- Proveer un clima institucional armonioso y sano en la escuela al centrar

su gestión administrativa en el mejoramiento personal y profesional de los recursos humanos.

- Emplear sus conocimientos y habilidades de administración en función del bienestar y del aprendizaje de los niños.

Desarrollan las autoras los siguientes subtemas: el currículo como vivencia cultural, que presenta un concepto de currículo como la variedad de experiencias y acciones de aprendizaje, vinculado con valores, creencias y costumbres de todos los actores de la acción educativa.

El liderazgo transformacional, entendido como el liderazgo que promueve acciones educativas que posibilitan, al personal docente y administrativo, tomar un papel protagónico en la organización escolar, a partir de las prácticas educativas, mediante procesos autogestionarios. Para desarrollar el liderazgo transformacional un director debe: desarrollar una visión de escuela, establecer consenso de objetivos, trazar expectativas en los procesos escolares y construir un clima institucional sano.

Tradicionalmente el director se ha ocupado de trámites burocráticos y aspectos poco importantes, por ejemplo los referidos a la planta física. Esta posición debe superarse mediante el desempeño de acciones que promueven la administración curricular:

- Ayudar a los integrantes de la comunidad escolar a definir los propósitos educativos y los objetivos.
- Facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje y promover sus logros.
- Construir una unidad organizacional que sea productiva.
- Crear un clima de crecimiento y de liderazgo emergente.

- Proveer recursos para la enseñanza de la calidad.
- Favorecer una adecuada contextualización de los procesos educativos.
- Ofrecer supervisión y seguimiento a los procesos de aprendizaje de los niños de manera que la misión formadora de la escuela se cumpla.
- Crear un ambiente de confianza y de reflexión para favorecer los procesos colectivos de evaluación.
- Cultivar la autoevaluación y la reflexión acerca de la labor de los líderes curriculares.

La supervisión docente, de Arnobio Maya, es el siguiente tema que desarrolla este capítulo. Parte de un análisis del cambio en el mundo actual, cambio que no siempre es positivo, pese al avance científico y tecnológico, problemas como el racismo y la corrupción permanecen y otros se han incrementado de manera notable, como la pobreza y la contaminación ambiental.

La escuela debe colaborar en buscar un nuevo rumbo para mejorar a la humanidad, para esto debe superarse, debe cambiar su rigidez, autoritarismo y su manera tradicional de enseñar. El problema no se refiere al desconocimiento acerca de lo que hay que hacer sino a la voluntad política para hacerlo.

Las escuelas de hoy y el futuro deben ser organizaciones inteligentes que aprendan de manera permanente, constituidas por miembros que tengan una especialidad y que funcionen armónicamente, como una orquesta sinfónica. Sus miembros los docentes deben actuar con autonomía, con sentido profesional.

Una escuela así requiere una supervisión también inteligente, que supere el rol de controlar, criticar, descalificar; que

se centre en lo humano y no en lo material, un supervisor proactivo, democrático, líder.

La supervisión es inherente a la dirección, pero una dirección que conlleve conocimiento, aprendizaje, persuasión y sentido formativo.

El supervisor debe ser un líder que actúa en equipo, con sentido democrático, que deje actuar a cada miembro del equipo.

El supervisor debe ser también agente de cambio, debe impulsar y dinamizar la renovación pedagógica.

También debe el supervisor ser un formador, que ayude, oriente y asesore para lograr el mejoramiento profesional de los docentes y de la institución como totalidad. Esto significa que la supervisión no debe centrarse en asuntos administrativos sino abarcar también los pedagógicos y técnicos.

El siguiente tema: "Alternativas para el desarrollo profesional del docente en su centro educativo" de Luis Ricardo Villalobos, presenta una crítica a los procesos de actualización docente que desarrolla el M.E.P. y un concepto de profesionalización docente como un proceso socializador que brinde capacitación para ser competentes en la labor de aula, que desarrolle otras responsabilidades como la investigación y la extensión a la comunidad y que fomente actitudes que estimulen una conciencia crítica.

El mejoramiento profesional se entiende en función de 3 ejes interrelacionados: la formación permanente, la reflexión-acción y el trabajo en equipo.

Se propone el mejoramiento profesional mediante equipos de investigación que se organicen en el centro educativo para problematizar su realidad. Pueden establecerse redes entre diferentes equipos. El trabajo de éstos genera autocapacitación con la participación de sus integrantes, debe buscarse la innovación educativa, la estrategia que se aplica es la investigación acción.

El autor sugiere las siguientes fases: diagnóstico de la situación, formulación de

un plan de acción, ejecución de la solución y evaluación.

El director debe participar e impulsar el proceso propuesto, que a su vez se constituye en un reto para él y para el equipo docente.

Para cerrar el capítulo las autoras y compiladoras incluyen en la sección aprendiendo desde la práctica un caso para su análisis y una serie de instrumentos que permiten acercarse a la realidad del aula.

Con base en el capítulo analizado y en la obra completa presento el siguiente comentario.

Comentario

- Este es un interesante libro que presenta un tratamiento amplio y profundo de la Administración Educativa, enfocada al ámbito institucional y al cambio educativo; desarrollada en 5 amplios capítulos. El concepto de Administración Educativa tiene también una perspectiva holística, al considerar los múltiples aspectos e interrelaciones de esta importante función. Este punto puede apreciarse en el capítulo antes descrito, así como en los otros capítulos.
- La organización de cada capítulo responde a una concepción novedosa que parte de una reconstrucción de la realidad, brinda aportes para el mejoramiento de los diversos aspectos que se exponen, incluye referencias e instrumentos que permiten aprender desde la práctica, tal y como se presenta en el capítulo II que presenté.

Esta organización responde al proceso analizado en diversos momentos del texto, que consiste en revisar y reflexionar la práctica, ir a la teoría para confrontar los resultados del proceso anterior y volver a la

práctica para mejorarla. Este proceso es congruente con el propósito que busca el libro: el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas.

- Otro aspecto novedoso y relevante que presenta el libro es que se fundamenta en la investigación desarrollada por las autoras durante varios años con apoyo del IIMEC y la Escuela de Formación Docente.
- En este sentido constituye un ejemplo de como desarrollar conocimiento a partir de la investigación. Se da un paso muy importante en el empleo de los resultados de la investigación, que ya no se quedarán en estantes o archivos, sino que serán conocidos y aplicados por muchas personas. También se da un paso importante en la relación investigación-docencia, aspecto que no siempre se logra integrar, lo usual es que cada una se desarrolle al margen de la otra.
- Esta es una obra originada y producida a partir y para nuestra realidad; cualidad que tienen muy pocos textos. Dependemos en casi un 100% de libros producidos en otros contextos: Europa, Estados Unidos, México, Argentina, Colombia, algunos hasta con distorsiones por la traducción.

El estudiar nuestra realidad y con los actores del sistema educativo y así como proponer soluciones a los problemas identificados, constituye una riqueza especial de la obra y una gran ventaja para profesores y estudiantes.

Por otra parte las autoras y compiladoras nos han demostrado que sí se puede publicar (y por segunda vez, ya que anteriormente publicaron un conjunto de libros).

Debo también señalar que si bien la obra se refiere a nuestro país, no por esto

carece de valor universal. Los temas que contempla, así como su tratamiento, poseen un valor generalizado y tienen gran potencial para despertar el interés de educadores y administradores educativos de diferentes latitudes. Además el libro tiene muy buena presentación y está muy bien escrito, aspecto que motiva a la lectura.

- Con base en el análisis efectuado no tengo dudas en recomendar este libro para la formación inicial y continua de administradores educativos y de educadores en general, tanto en los niveles de grado como de posgrado.

Finalmente deseo expresar un reconocimiento especial por el esfuerzo, dedicación y el producto obtenido a las autoras y compiladoras: Nidia García, Marta Rojas y Natalia Campos, así como a los otros autores y autoras que colaboraron con temas especiales del libro. Les deseo éxitos en la promoción y empleo del libro, que todas las ideas que contiene levanten vuelo, como las semillas aladas del roble de sabana y que caigan luego en terreno fértil para que originen una buena cosecha en el sentido en que se propusieron las autoras: el cambio y el mejoramiento educativo.

*Ana Cecilia Hernández R.
Docente de la Universidad
de Costa Rica*