

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FORMACIÓN DOCENTE: UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA FUNCIÓN ORGANIZATIVA DEL DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA.

Guadalupe del Carmen Monreal Nájera

Directora de la Escuela Primaria "Mártires de la Educación" y egresada de la Maestría en Educación Básica de la Universidad Pedagógica de Durango.

Resumen

El presente trabajo es el resultado de una investigación-acción que se realiza en el marco de la Maestría en Educación Básica. Su objetivo consistió en elaborar una propuesta de intervención que mejore el desarrollo de la función del director de escuela primaria en el ámbito organizativo para lo cual se diseñó una estructura organizacional así como un taller de formación docente que ayude a revalorar todos los aspectos de la función como maestros que dan satisfacción y los que señalan problemas no resueltos. Permite el diálogo con nuestros compañeros para reflexionar acerca de lo que somos y hacemos y será el comienzo de un camino de búsqueda personal y colectiva, que darán pauta para intentar nuevos proyectos y experiencias en la escuela.

En los últimos años ha cobrado especial importancia estudiar al director como elemento importante para promover la calidad educativa de un centro escolar, ya que para que una escuela tenga calidad requiere de un nuevo tipo de liderazgo basado en la experiencia y en la convicción personal y no necesariamente en la escolaridad, antigüedad o rango.

Existe una disyuntiva imperante entre lo ideal y lo real. Lo ideal procede de los planteamientos normativos que implican un "deber ser" que no es compatible en la mayoría de los casos con el desarrollo real de la función directiva.

Las nuevas propuestas sobre gestión escolar consisten básicamente en transformar las escuelas en instituciones competentes y organizadas, unidas en el desempeño del proceso de enseñanza-aprendizaje y en la tarea de satisfacer las necesidades de formación que requieren los usuarios del centro educativo, con la participación de quienes están involucrados en la tarea educativa.

Para Navarro Rodríguez (1999) la gestión escolar es una función integral en el marco de la administración educativa que se orienta hacia la coordinación del trabajo escolar atendiendo las relaciones de maestros y alumnos con el currículo y las relaciones de la escuela con la comunidad y beneficiarios directos, de tal forma que la gestión se oriente hacia la obtención de los resultados deseados para el logro de un impacto o efecto en la sociedad.

El reto del directivo escolar es hacer que la estructura esté bien para que funcione en beneficio de los usuarios. En este sentido surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo puede un director responder a este gran reto? ¿Cómo puede administrar prioritariamente la calidad? ¿Cómo puede priorizar la relación oficial con los profesores y la repetición mecánica de la normativa escolar? ¿Cómo ejercer la autoridad que la norma le provee sin que por esto se pierdan las relaciones de confianza entre las personas involucradas en su campo de acción? ¿Cómo debe coordinar el trabajo? ¿Cómo puede integrar el trabajo en los cuatro campos de la gestión escolar: Pedagógico-Didáctica, Organizacional, Comunitaria y Administrativa?

La función que realiza un director escolar es muy importante, ya que los resultados que la institución obtenga dependen, en gran medida, de las actitudes que asuma y de la forma que conduzca el plantel escolar. Sin embargo la función directiva no está aislada del trabajo que realizan los demás actores educativos, sino que debe estar completamente unida con todas las tareas que se desempeñan en la institución.

De esta forma, la organización escolar suele ser el espacio imprescindible para que el director desarrolle cada una de sus funciones y busque, junto con todos los docentes, materializar los propósitos educativos, en procesos en donde todos los involucrados compartan metas y se responsabilicen de los resultados obtenidos.

Implica situar a los principales actores en un proceso de reflexión y análisis sobre sus propias condiciones y formas particulares en las que puede verse incluido en dicho proceso.

Durante mi ejercicio como directora de una escuela primaria me enfrenté a grandes problemas, de ahí que surja mi inquietud por tratar de mejorar la práctica del director, de buscar la manera de no ser sólo un administrador y lograr convertirme en un líder académico, que desarrolle estrategias innovadoras que detonen procesos de cambio, involucrando procesos de análisis, búsqueda de opciones, sistematización y revaloración del quehacer profesional de cada elemento de la institución, que conduzca a la delimitación de proyectos concretos que sean factor central del cambio educativo.

Abordaje Metodológico

Para la realización de este trabajo se utilizó la metodología de la Investigación-Acción, la cual ha tenido diversos usos y sentidos, no disponiendo de criterios concretos para delimitar las numerosas

orientaciones metodológicas que la reclaman para sí. Específicamente se aplicó el modelo de Jonh Elliot (Elliott. 1993) porque considero que es la que más se apega a las características del proceso enseñanza-aprendizaje ya que son los profesores los encargados de llevar acabo la labor educativa.

Este modelo toma como punto de partida el modelo cíclico de Lewin, que comprende tres momentos: elaborar un plan, ponerlo en marcha y evaluarlo; rectificar el plan, ponerlo en marcha y evaluarlo, y así sucesivamente.

Proceso Seguido

El proceso de investigación inició con la idea de transformar la práctica del director en todos sus ámbitos, por lo cual me di a la tarea de platicar con el director de la escuela primaria "Mártires de la Educación" para que me permitiera llevar a cabo mi investigación. El maestro aceptó gustoso.

Quiero decir en este momento que mi investigación podría o no tener una limitante: antes de iniciar mi maestría yo era directora de esa escuela y aún en este momento podría decirse que tengo una figura de autoridad con el director actual y con los maestros. Así que tenía un gran reto: quitar esa figura y pasar a ser, de alguna manera invisible para todos, para que de esta manera pudiera hacer una observación más apegada a la realidad.

Para poder realizar esto hice diez observaciones de rapport, hasta lograr que los maestros actuaran normalmente y no sintieran que iba a fiscalizarlos.

Al concluir esta parte hice seis observaciones no participantes (McKernan, 1999) mismas que registré en mi diario de campo (Berteli 2001). Estas observaciones se hicieron de las actuaciones del director en diferentes campos: junta con maestros, con padres de familia, en reunión colegiada y en diferentes ámbitos de actuación del director, es decir en las diferentes dimensiones de actuación de un director: dimensión pedagógico–didáctica, dimensión comunitaria, dimensión administrativa y la dimensión organizacional.

La dimensión organizativa constituye el soporte de las demás dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento.

Esta dimensión es muy importante y en las observaciones me di cuenta por comentarios de los maestros, de padres de familia y de intendentes, de que el director es poco organizado, se dedica básicamente a "administrar la escuela" sin tomar en cuenta las otras dimensiones.

Posteriormente apliqué un esqueleto de pescado (Ishikawa, 1943) con el director para ratificar las posibles categorías que se habían conformado en las observaciones anteriores. (Gráfico1).

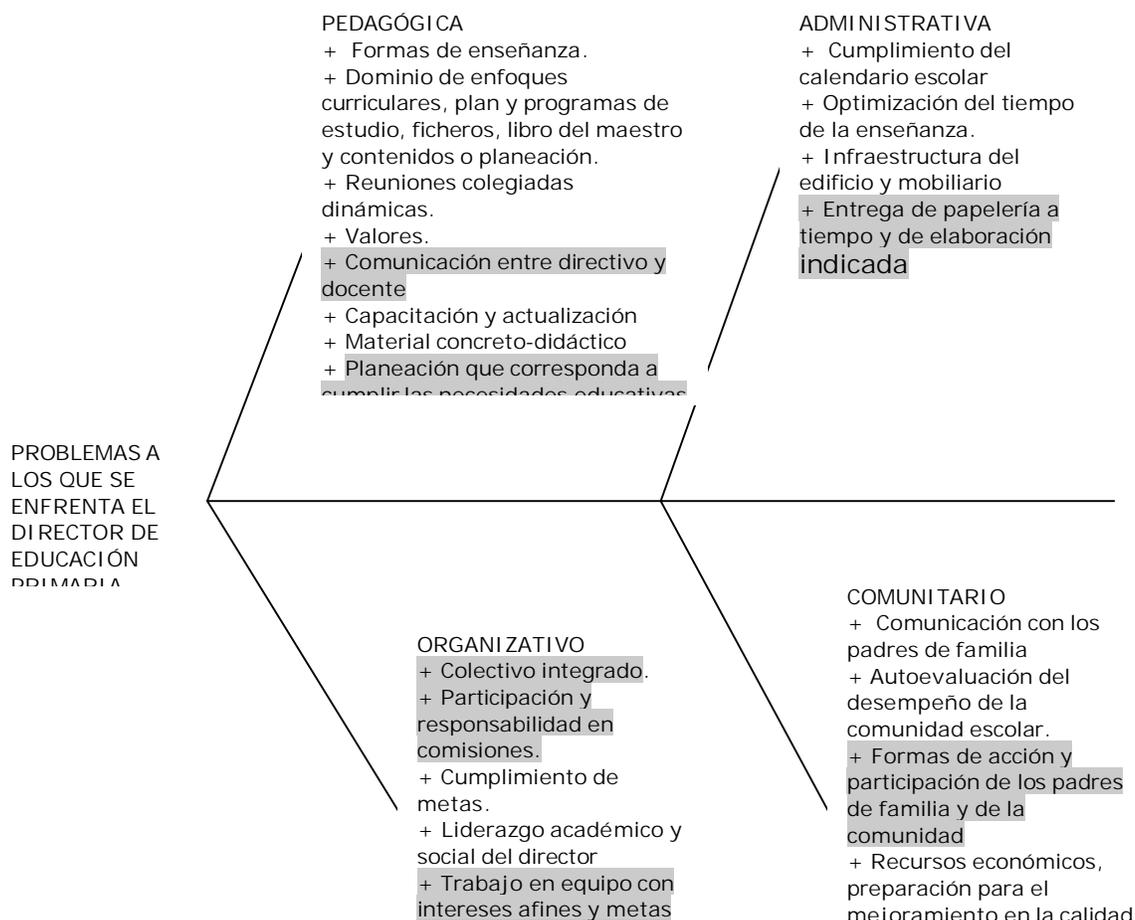
Se le preguntó sobre los problemas a los que se enfrenta el director en un centro de trabajo en las cuatro dimensiones: pedagógica, administrativa, organizativa y comunitaria.

El trabajo que realizó se puede observar en la gráfica 1. Seleccionó varios problemas específicos en las cuatro dimensiones pero a mi manera de

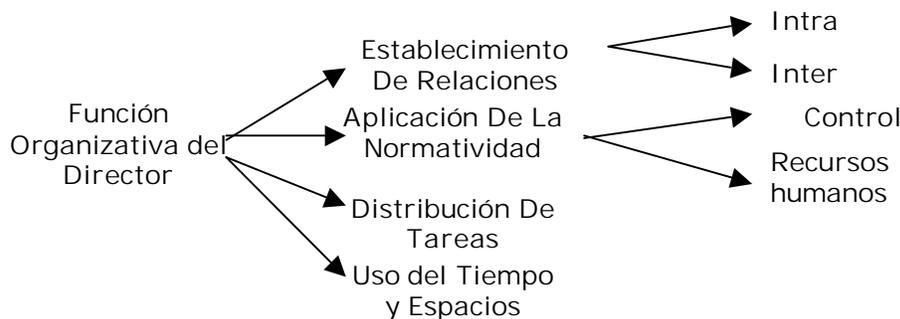
ver y por el número de aspectos que señaló, nuevamente encuentro problema en la dimensión organizativa.

Según lo que él señaló es muy difícil que los maestros cumplan cabalmente con las comisiones encomendadas, asimismo señala como un gran problema la falta de un colectivo integrado y obviamente la falta de un trabajo en equipo. Según los datos obtenidos hasta el momento todo encaminaba hacia que el problema principal era la función organizativa de la escuela. En este momento hice una operacionalización de la función organizativa del director para señalar los problemas más recurrentes a los que él se enfrenta. (Gráfica 2)

Al finalizar estas técnicas me di a la tarea de aplicar entrevistas estructuradas (McKernan, 1999) mismas que adapté del trabajo elaborado por la Mtra. M^a. Antonieta Aguilera García en su trabajo de tesis "Las funciones de los directores y directoras de las escuelas primarias. Construcción de instrumentos para la indagación". Las entrevistas fueron aplicadas a cuatro maestros. La entrevista quedó estructurada de la siguiente manera:



Gráfica 1. Esqueleto de pescado



Grafica 2. Operacionalización

1. EL DIRECTOR ACTUAL Y SUS FUNCIONES.

1.1 Funciones prioritarias o importantes

1.2 Funciones que ocupan más tiempo.

1.3 Delegación de funciones.

2. EL DIRECTOR Y LOS Y LAS DOCENTES.

2.1 Solicitudes del director a los profesores (preguntas que cubren los aspectos pedagógico, administrativo, social y laboral.

2.2 Solicitudes de los profesores al director.

2.3 Solución de las demandas o solicitudes de los profesores.

2.4 La comunicación entre director y profesores.

2.5 Ejercicio de la autoridad

2.6 Trabajo en el Consejo Técnico.

3. LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR EN EL PRESTIGIO Y/O CALIDAD EDUCATIVA DE LA ESCUELA.

3.1 Elementos que dan prestigio a la escuela.

3.2 Papel del director en el prestigio de la escuela.

3.3 Función del director actual para mantener el prestigio.

4. PERCEPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO DEL DIRECTOR.

4.1 Características personales del director.

4.2 Características del trabajo.

4.3 Sugerencias para mejorar el trabajo del director.

Cada uno de los apartados consta de varias preguntas que al analizarlas me dieron lo siguientes resultados:

- En el primer apartado EL DIRECTOR ACTUAL Y SUS FUNCIONES los maestros entrevistados consideran que el director da más importancia a la función administrativa, sobretodo lo que corresponde a Escuelas de Calidad:
- Cabe mencionar que esta función está asignada a una de las maestras y ella es la que dirige todo lo relacionado a este aspecto. El director se limita a dar la información a la maestra y ella trata de llevarlo a cabo. Cuando está realizado rinde los informes respectivos a supervisión.

- También piensan que es importante que dedique más tiempo a lo organizativo, ya que consideran que es necesario para la mejora de la escuela.
- Las funciones que delega son las respectivas a la organización de algunos eventos, pero no en todos, y a la tesorería cuya responsabilidad recae completamente en el maestro encargado. Él únicamente firma los informes y le indica en qué gastar el dinero.
- Los maestros piensan que es importante que se auxilie de los demás maestros, que delegue algunas responsabilidades, ya que no lo hace:
- En el apartado dos EL DIRECTOR Y LOS Y LAS DOCENTES. Los maestros coinciden en que únicamente les solicita trabajo administrativo: planeaciones, estadística, informes, lista de asistencia, gráficas etc. En lo pedagógico no les solicita realmente nada, únicamente que trabajen con los libros, ni siquiera les revisa bien la planeación, y ellos en algunas ocasiones le preguntan sobre algún contenido en específico, pero no los saca de dudas.
- Existe un gran número de maestros que no cumplen con sus funciones y el director no hace nada para remediarlo para no meterse en problemas:
- El director no da alternativas para solucionar los problemas:
- No existe una comunicación real entre los maestros, ya que se limita a hacer reuniones para dar información general. No hace nada para que los maestros cumplan con su responsabilidad, lo que ocasiona problemas con los otros compañeros.
- Tampoco tiene una buena participación dentro del consejo técnico, ya que en ocasiones, incluso no ha asistido a ellos dejando la responsabilidad a otra persona que imparta un taller o alguna otra cosa.
- De esta afirmación también podríamos concluir que las reuniones de consejo no se llevan a cabo como deberían, ya que se infiere que los maestros conciben las reuniones como un lugar para resolver algunos problemas entre ellos mismos.
- En el apartado LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR EN EL PRESTIGIO Y/O CALIDAD EDUCATIVA DE LA ESCUELA encontré que en general los maestros, salvo una, consideran que la escuela tiene prestigio en lo pedagógico, gracias al trabajo que se realizó en años anteriores, sin embargo el trabajo ha demeritado debido al director actual ya que no se les exige que todos cumplan con su trabajo
- En cuanto a la PERCEPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO DEL DIRECTOR en general les parece que le falta liderazgo para poder organizar bien la escuela y esto limita su actividad:

Al concluir estos trabajos pude llegar al diagnóstico que me permitió elaborar la propuesta producto de mi investigación.

El aspecto más importante que salió a relucir, ya que tiene que ver en todos los aspectos, es el establecimiento de relaciones intra escolares y que es la base para la correcta realización de las otras tres categorías.

Al priorizar la relación oficial con los profesores y la repetición mecánica de la normativa escolar en algunos casos y débilmente en otros provoca conflicto con los demás maestros y personal de la escuela, por lo tanto no hay integración de equipos de trabajo.

Al no identificar cada una de las características de los elementos que conforman la comunidad educativa a su cargo no le permite asumir las actitudes adecuadas con cada uno de los diferentes grupos de trabajo ni fomentar en los

miembros de la comunidad educativa el sentido de responsabilidad, a fin de que cumplan con las actividades escolares de su competencia.

Como no promueve una coordinación constante entre los miembros de la comunidad educativa para la realización de acciones conjuntas existen problemas en la aplicación de la normatividad, en el uso del tiempo y de los espacios, así como en la distribución de tareas.

Existe una relación bilateral entre las relaciones intra escolares con el uso del tiempo y espacios ya que al no aplicar la normatividad con los maestros de apoyo e intendentes (ya que faltan mucho o llegan tarde) existe un gran conflicto con los maestros de grupo por no respetar los tiempos que deben dedicar a otras actividades complementarias para los alumnos, lo que provoca un distanciamiento entre ellos, afectando las relaciones laborales.

Al no existir una buena relación con todos los miembros del consejo técnico consultivo, la mayoría de las actividades las realiza el director personalmente, no las delega (las que podría delegar) afectando la distribución de tareas y no formando un real equipo de trabajo.

Problema

¿Cómo lograr un mejor desempeño en la función organizativa del director a través del mejoramiento de las relaciones intra escolares?

Hipótesis de acción

La mejor manera de lograr un mejor desempeño en la función organizativa del director es a través de la creación de una estructura organizacional que mejore las relaciones intra escolares y de la puesta en marcha de un taller de formación para los maestros.

En una institución educativa, como en cualquier otra institución, la estructura organizativa del grupo involucrado y de los recursos, tiempos, espacios y responsabilidades es lo que facilita u obstaculiza el cumplimiento de los propósitos y funciones de la institución.

Para el caso de la educación al frente de la estructura organizativa de una escuela están los directivos, supervisores y cuerpos técnicos de educación.

Dentro de los centros escolares existen un conjunto de elementos, equipos, cargos, servicios, etc. cuyo funcionamiento conviene regular y articular adecuadamente. La estructura es pues el conjunto de esos elementos y sus interrelaciones. Es el dispositivo operativo de que las organizaciones se dotan para tratar de conseguir sus propósitos. (Antúnez, 1998).

La formulación de esta propuesta consiste en dos partes: la aplicación de un modelo de estructura organizacional y una propuesta alternativa de formación para los maestros.

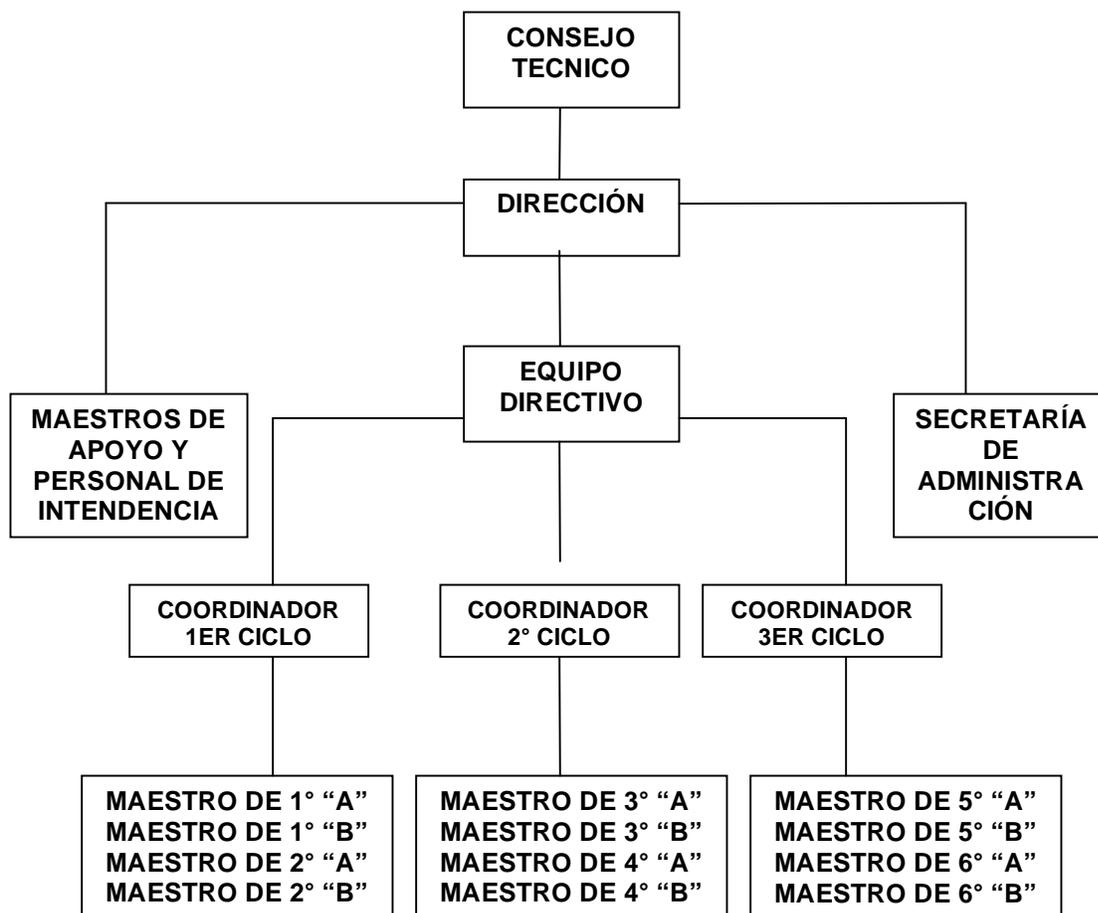
La aplicación de este modelo de organización permitirá al director compartir la carga de su responsabilidad, dando más oportunidad de delegar y reducir la sobrecarga, permitiéndole ser más selectivo y establecer prioridades más claras. Así mismo su establecimiento supone un compromiso colectivo que propicia el trabajo en equipo, lo que permite fijar mejor los objetivos y ayuda a la toma de decisiones. La propuesta alternativa ayudará a los maestros en este último punto

ya que harán un proceso de reflexión sobre la propia práctica y al mismo tiempo será un proceso de integración que propicie el trabajo grupal.

Para efectos de esta investigación se diseña una estructura formal y se formaliza a través de un organigrama y un breve manual de funciones, con los cuales se espera reestructurar las funciones dentro de la organización de la escuela Primaria Mártires de la Educación, dando una visión global y al mismo tiempo esclareciendo cada una de las tareas que deben realizar los miembros de la organización, a través del manual de funciones.

En el cuadro que a continuación se presenta se observa el modelo de estructura organizacional propuesto.

MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ESCUELA PRIMARIA
"MÁRTIRES DE LA EDUCACIÓN"
(Basado en el modelo presentado por Mario Martín Bris, 2002)



Propuesta alternativa para poner en marcha el modelo organizativo

Dentro del contexto escolar, es indispensable organizar el esfuerzo de los distintos actores. Es preciso replantear el trabajo aislado, integrándolo al aporte de todos.

La estructura organizativa que propongo exige que se realice un trabajo en equipo. Sin embargo la escuela "Mártires de la Educación" no está acostumbrada a este tipo de colaboración.

Como ya se dijo en el diagnóstico existe el individualismo y la falta de colaboración para llevar a cabo el proyecto escolar. Por tanto es necesario que los maestros sepan cómo trabajar en equipo, que lleguen, a través de la reflexión, a formar un equipo de trabajo que según Ball (1989) es un grupo de personas trabajando juntas, las cuales comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente sino que debe irse construyendo poco a poco.

Por esta razón me parece adecuado trabajar con los maestros, para lograr este propósito, un taller que está basado en la propuesta de Cecilia Fierro y Bertha Fortoul: (1999). "Transformando la práctica docente" Una propuesta basada en la Investigación-Acción.

Este taller tiene como objetivo principal que los maestros tomen distancia de su práctica y analizarla en cada una de sus dimensiones (Fierro, 1999).

Para lograr el objetivo de este trabajo se utilizarán únicamente los trabajos planteados para la dimensión personal, la institucional y la interpersonal.

Estos pasos sirven para revalorar todos los aspectos de la función como maestros que dan satisfacción y los que señalan problemas no resueltos. Es el momento en que nos abrimos al diálogo con nuestros compañeros para reflexionar acerca de lo que somos y hacemos y serán el comienzo de un camino de búsqueda personal y colectiva, que darán pauta para intentar nuevos proyectos y experiencias en la escuela.

Evaluación del modelo Propuesta de seguimiento

Es importante dar a conocer en qué medida nuestro objetivo se ha cumplido, de tal manera que es necesario evaluarlo.

El objetivo fundamental de la evaluación (Martín B. 2002) es el de ayudar a conocer en profundidad el proceso seguido en cada una de las etapas: en primer lugar se evaluará la propuesta alternativa en cada una de sus sesiones para poder detectar los aspectos mejorables y facilitar el establecimiento de las medidas pertinentes en cada caso; y en segundo lugar se evaluará la aplicación del modelo en sí: sus defectos y posibles soluciones, por lo tanto la presente propuesta pretende ser evaluada en dos etapas:

- Etapa de Evaluación Parcial y
- Etapa de Evaluación Global.

La Evaluación Parcial se llevará a cabo mediante el análisis de cada una de las sesiones de la propuesta alternativa y los resultados que de ellas emerjan así como de la aplicación del siguiente cuestionario:

La Evaluación Global de la Estructura Organizativa se llevará a cabo de forma sumativa en tres momentos: en el mes de Octubre, en el mes de Febrero y en Junio a final del ciclo escolar.

Conclusiones

El liderazgo profesional que implica la dirección integra un conjunto de funciones en su ejercicio, entre las que incluyen: planificar, distribuir tareas, actuar (que incluye tareas de guía, motivación, mando y supervisión), coordinar y controlar (sucintamente evaluación e innovación), como mediador de conflictos, además de ejercer como impulsor del currículo y de los procesos de evaluación. La mayor o menor dedicación a cada una de ellas configura un modelo de dirección, en el que pueden llegar a contraponerse el desarrollo de la función de gestor a la función no menos importante de líder pedagógico.

El director tiene que enfrentarse diariamente a la resolución de diversos problemas en su centro escolar. Para organizar las diferentes actividades que tiene que realizar necesita ser sistemático, de tal manera que pueda atender las acciones administrativas, de gestión de recursos, de atención a padres de familia y la atención a la gestión pedagógica.

Al inicio de mi investigación, la intención era analizar toda la gestión del director pero encaminarla a la dimensión pedagógica. Sin embargo conforme fueron transcurriendo las primeras observaciones de rapport me di cuenta que tenía que enfocar mi atención a un aspecto central: Lo organizativo.

Esa fue una constante en cada uno de los instrumentos aplicados: fallaba principalmente la organización en todos los sentidos. De allí que fuera surgiendo la idea de plantear una nueva estructura organizacional que permitiera ayudar al director en todo su desempeño.

Sin embargo, también había otro problema: el personal no estaba integrado como equipo de trabajo, y para que la nueva estructura pudiera funcionar era necesario recurrir a otra propuesta, en la cual se tuviera como principal objetivo la formación docente y por medio de la cual todo el personal pudiera llegar a conformarse como un buen equipo.

Esa es la intención principal de este trabajo: primeramente conformar el equipo y posteriormente aplicar la nueva estructura organizativa.

Este es un gran reto para mí. La propuesta no se ha aplicado aún, pero ese es el siguiente paso: regresar a mi escuela para poder poner en marcha mi estrategia.

No estoy segura de que va a funcionar, pero pondré todo de mi parte por que así sea y estaré abierta a todas las sugerencias que se me presenten en el trayecto de esta experiencia.

Lista de referencias

- Aguilera García Antonieta (2005), *Las funciones de los Directores de las escuelas primarias. Construcción de instrumentos para su indagación*, Hermosillo, Sonora, Memoria Electrónica del VIII Congreso Nacional de Investigación Educativa.
- Antúnez, Serafín (1998). *Claves para la Organización de Centros Escolares*. Cuadernos de Educación. España: ICE- Horsori.
- Ball, Stephen J. (1989) *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*, Barcelona. Paidós.
- Berteley Busquets María (2001), *Conociendo nuestras escuelas*, Barcelona, España, Paidós.
- Elliot, J. (1994). *La investigación-acción en educación*. Madrid: Morata
- Fierro, C., Fortoul, B. y Rosas, L. (1999) *Transformando la práctica docente*. México, Ed. Paidós.
- Ishikawa, Kaoru (1953) en Martínez Ferreira, Matias, Diagramas Causa-Efecto, Pareto y Flujogramas. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/diagraca.htm>
- Martín B., Mario (2000). *Planificación de centros educativos. Organización y Calidad*. Bilbao, España. PRAXIS
- McKernan, J. (1999). *Investigación-acción y curriculum*. Madrid: Morata
- Navarro Rodríguez, M. (1999) *Administración y Gestión Escolar*. SECyD. Durango, México., CETEB de la SECyD.



Ilustración 6 La investigación requiere el conocimiento de otras lenguas J. M. L. A.