

EVALUACION DE LA DIMENSIÓN ORGANIZATIVA DE LA GESTION ESCOLAR DENTRO DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

1.- Manuel Ortega Muñoz (manuelor2110@hotmail.com); 2.- Miguel Navarro
Rodríguez
Flavio Ortega Muñoz (flavioaguilucho@hotmail.com).

1.- Maestro en Administración y Maestro en Educación campo Práctica Educativa; actualmente se encuentra cursando el Doctorado en Ciencias para el Aprendizaje en la Universidad Pedagógica de Durango.
2.- Doctor en Educación Internacional; actualmente se desempeña como profesor investigador en la Universidad Pedagógica de Durango.
3.- Maestro en Educación Básica; actualmente se encuentra cursando el Doctorado en Ciencias para el Aprendizaje en la Universidad Pedagógica de Durango.

Resumen

La presente investigación expone la evaluación de los resultados de la dimensión organizativa de la gestión escolar que lleva a cabo la escuela primaria "Edmundo y Raúl Salinas" sección 2 de la ciudad de Durango incorporada al Programa Escuelas de Calidad (PEC).

La investigación cualitativa, en su variante del estudio de caso, fue la metodología seleccionada, con la cual se pudieron identificar los resultados de la dimensión organizativa, para posteriormente evaluarlos. Los participantes fueron el director, los maestros de grupo y apoyo, los padres de familia, los alumnos y el personal de intendencia. La información fue recabada mediante entrevistas, observaciones y el diario del investigador. La teoría expuesta en la investigación, gira entorno a los estándares o indicadores de evaluación organizacionales referidos a la dimensión objeto de valoración, determinados en las reglas de operación del PEC.

Mediante el análisis de la información recabada, se pudieron identificar los resultados del trabajo desarrollado en cada componente esencial de la dimensión organizativa: la visión de futuro, la planeación y el liderazgo directivo. La evaluación realizada se fundamentó mediante un marco de análisis y contraste, para después llegar a la asignación de los juicios de valor y, finalmente, caracterizar la evaluación de dichos resultados.

Abstract

This research presents an assessment of the results of the organizational dimension of school management that conducts primary school "and Edmundo Raul Salinas' section 2 of the city of Durango is incorporated into the Quality Schools Program.

Qualitative research, in its variant of the case study, the methodology was selected, with which it was possible to identify the outcome of the organizational dimension, and then evaluate them. The participants were the principal, teachers and support group, parents, students and staff of stores. The information was gathered through interviews, observations and the newspaper's investigator. The theory presented in the investigation revolves around the standards or indicators of organizational assessment referred to the dimension being valued in certain rules of operation of the SGP.

By analyzing the information gathered, it was possible to identify the results of the work developed in each key component of the organizational dimension: the vision, planning and leadership management. The assessment was based done through a framework of analysis and contrast, after arriving for the allocation of value judgments and, finally, characterized evaluation of the results.

Evaluar para transformar

La evaluación es trascendental dentro de cualquier ámbito, entendiendo a esta evaluación como un instrumento y medio para la mejora, no para la reprobación.

La evaluación no debe ser considerada como una acción de control o fiscalización, es un proceso que permite a los distintos actores involucrados aprender y adquirir experiencia de lo planificado y ejecutado para tomar decisiones que optimicen la gestión del programa o proyecto y garanticen mejores resultados e impactos. (UNICEF 1992, en Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente 2004 s/p)

Resulta prioritario crearnos una cultura de evaluación, de revisión de lo que se está haciendo, cómo se esta haciendo, qué esta bien y qué esta mal, pero sobre todo, dónde podemos mejorar, con el fin de cumplir de la mayor y mejor forma con aquello que nos hemos propuesto alcanzar. (Ortega, 2008).

De igual forma, la UNICEF (1992, en Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente 2004 s/p) define a la evaluación como:

Un proceso que procura determinar, de manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de los objetivos específicos. Constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones futuras.

En específico, la evaluación educativa, ofrecerá a nuestras instituciones educativas las herramientas necesarias para la toma de decisiones y con ello lograr sus objetivos, para que con el cumplimiento de estos objetivos respondamos y cumplamos los objetivos que toda sociedad se ha fijado: su desarrollo, porque no hay que olvidar que la educación es el medio por el cual toda sociedad llegará al desarrollo v a la mejor forma de satisfacción de sus

Para entender y tener bien claro esta evaluación educativa, Lafourcade (1977), nos dice que es la “etapa del proceso educacional que tiene por fin comprobar de modo sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación”.

En este mismo sentido, García (1989), define a la evaluación educativa como una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones.

Dentro del proceso de gestión escolar que están desarrollando las escuelas de educación básica al estar incorporadas al PEC, la evaluación se convierte en una herramienta indispensable que les permitirá identificar sus debilidades y fortalezas así como sus oportunidades y amenazas para con ello perfeccionar y transformar dicha gestión escolar, la cual es considerada como el medio a través del cual se podrá mejorar la calidad de la educación que se imparte en este nivel educativo.

El considerar a la evaluación como una forma de trabajo de la comunidad escolar nos lleva a evocar los conceptos de Apud (2000 en SEED, 2005. p. 11), el cual dice que la evaluación:

Es un proceso o conjunto de actividades programadas de reflexión sobre la acción, apoyado con procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades, los resultados e impactos de un programa (de acción) y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan revisar las acciones presentes y mejorar las acciones futuras.

De igual forma, Ruiz (2005 en SEED, 2005. p. 11), se refiere a la evaluación diciendo:

Es un proceso sistemático de recogida de datos incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones consecuente, con objeto de mejorar la actividad educativa valorada.

Considerando lo anterior, el Plan para Mejorar la Gestión de Nuestra Escuela (SEED, 2005 p. 11), extrae como conclusión que: “se trata de una serie de acciones que implican un proceso de conocimiento para la acción: recopilar y analizar información, formular juicios de valor, tomar decisiones y diseñar nuevas formas de acción”.

Es decir, se trata de todo un proceso de intervención, identificación y verificación de aquello que se ha programado y comprometido a realizar, sobre los cuales se obtendrá información de gran importancia, con el afán de llegar a la toma de decisiones acerca de su efectivo funcionamiento o modificación en el plan de acción. Lo cual es apoyado por Bolívar (1999 p. 367), de la siguiente forma: “evaluar es el proceso de obtención de información sobre los efectos y valores de un programa, proyecto o currículum”.

La dimensión organizativa de la gestión como aspecto a evaluar dentro del PEC

Esta dimensión de la gestión escolar es quizás la más importante ya que se

una organización, en este caso, la escuela, y por consiguiente, si se llegara a dar un pobre o mal desarrollo de esta dimensión, el transformar la gestión de una escuela quedaría en sólo palabras (Ortega, 2007).

Dando énfasis a la importancia de esta dimensión y el papel que juega dentro de la gestión escolar Pastrana (1997) y Elizondo et. al. (2001), sitúan a la dimensión organizacional como eje de cambio en la escuela.

Y definida más específicamente, la dimensión organizacional de la gestión escolar es: "como un escenario estructuralmente conformado, donde los individuos definen, incorporando las dimensiones extralocales, su dinámica interna" (Pastrana, 1997. p.5).

Para González (2003), las organizaciones educativas, comportan a una serie de dimensiones de entre ellas: la estructural, la relacional, la de procesos, la cultural o valoral y la del entorno. Es la dimensión estructural de la institución educativa, la parte que organiza a los sujetos en torno a la tarea y a los objetivos planteados en el plan institucional, por lo tanto en ella se construyen las formas aceptadas de participación, trabajo, decisión, se distribuyen tareas y se concretan responsabilidades operativas.

Frigerio et. al. (1992), se refieren a la dimensión organizacional diciendo que:

Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases. Así mismo, nos dicen que esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

Mientras que, el Plan para Mejorar la Gestión de Nuestra Escuela (SEED, 2005 p. 21), dice que la dimensión organizativa de la gestión escolar:

Se refiere, por una parte, a la manera de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela...Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia...

Por lo antes expuesto, el entender, conocer y desarrollar de la mejor manera los aspectos referidos a la dimensión organizativa de la gestión escolar, nos proporcionará las bases del trabajo que debe realizarse al interior de los centros educativos por cada uno de los integrantes de la comunidad escolar, redundando siempre en el cumplimiento o el mejor desarrollo del modelo de gestión escolar propuesto por el PEC, donde de igual forma, se estará dando cumplimiento a los objetivos marcados dentro de la educación básica de nuestro país.

La visión de futuro, la planeación escolar y el liderazgo directivo como categorías inmersas en la dimensión organizacional de la gestión en la escuela

La visión de futuro, entendida como la escuela que queremos ser, es definida por Colton (1985, en SEED 2005 p. 71), como "aquello que establece las metas o los objetivos de la acción individual o de grupo, aquello que define no lo que somos sino más bien lo que pretendemos ser o hacer".

Después de definir la escuela que queremos ser, tendríamos necesariamente que pasar al punto de cómo lograr lo que queremos, es decir, la planeación, sobre la cual el Plan para Mejorar la Gestión de Nuestra Escuela (SEED, 2005 p. 91), nos dice que:

La planeación, vista como herramienta de gestión de la escuela, posibilita la construcción de una respuesta específica a la siguiente pregunta: ¿cuál es el curso de acción que el equipo directivo docente debe seguir para lograr alcanzar la visión compartida que ha sido construida? Su gran propósito es, en este contexto, hacer viable, factible, y posible en la realidad la visión compartida de futuro de la escuela... La planeación, en consecuencia, refiere al conjunto de previsiones que precede y presiden las acciones a desarrollar para alcanzar la Visión de la escuela. La planeación es, en este aspecto, una herramienta de reflexión que ha de guiar la acción.

Y finalmente, lograr esa escuela que queremos ser y avanzar en el cómo lograrlo tienen un estimulador e integrador fundamental: el liderazgo directivo. Este liderazgo es definido por Elizondo (2001 en SEED, 2005 p. 9), como "la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo".

Este último punto, resulta de trascendental importancia, ya que dentro de lo marcado en el modelo de gestión escolar propuesto en el PEC, el liderazgo que ejerza el director del centro educativo será el principal medio para llevar a la comunidad escolar a una verdadera transformación en el trabajo que ahí se lleva a cabo, con el fin de cumplir de manera eficaz y eficiente con los objetivos educativos.

El camino a seguir: las preguntas y los objetivos de la investigación

El camino de la presente investigación estuvo guiado por las siguientes interrogantes:

- ¿Qué juicios de valor pueden establecerse entorno a los resultados de la visión de futuro que tiene la comunidad escolar?
- ¿Cómo se caracterizan los resultados de la planeación que realiza la comunidad escolar?
- ¿Qué valoraciones arrojan los resultados del ejercicio del liderazgo del director para la transformación de la cultura escolar?

En estricto apego a las anteriores, se establecieron los siguientes objetivos:

- Establecer juicios de valor entorno a los resultados de la visión de futuro que tiene la comunidad escolar
- Caracterizar los resultados de la planeación que realiza la comunidad escolar
- Describir las valoraciones que arrojan los resultados del ejercicio del liderazgo del director para la transformación de la cultura escolar

El porqué y la importancia de la presente investigación

Teniendo en cuenta lo ampliamente estudiado del PEC, el indagar sobre los procesos particulares de construcción de la cultura escolar y caracterizar la evaluación de sus resultados en un estudio de caso en específico, puede apoyar a afirmar el marco referencial amplio sobre el que está sustentado el propio programa. De igual forma, la riqueza de los procesos de construcción del modelo de gestión escolar desde las prácticas generadas en las escuelas, siempre podrán ser un replicador de las orientaciones prácticas –reglas de operación- que dicho programa implementa en las escuelas de educación básica de nuestro país.

La metodología utilizada

El enfoque cualitativo con su variante del Estudio de Caso instrumental (Stake, 1999), respondió a la estrategia metodológica utilizada en la presente. Dicho autor, expresa que esta variante nos sirve para profundizar en las particularidades o singularidades de un caso y comprenderlas, al mismo tiempo en el que se afina una teoría: la dimensión organizativa de la gestión escolar.

Siguiendo las ideas de Guba y Lincoln (1981), sobre el estudio de caso, nos dicen que de lo que se trata, es de realizar ciertas acciones de las que se desprenden ciertas historias. Para esto, dentro de esta investigación, se realizaron entrevistas a los integrantes de la comunidad escolar (maestros de grupo, maestros de apoyo, directivos, intendentes, alumnos y padres de familia), cuyos datos fueron triangulados con las anotaciones del diario del investigador y los datos obtenidos de la observación no participante.

El análisis de los datos fue realizado bajo una adaptación del patrón de Bertely (2000), dichos datos se redujeron tratando de encontrar subcategorías que respondieran a las categorías prefijadas por la teoría (los estándares de desempeño de la dimensión organizativa de la gestión escolar dentro del Programa Escuelas de Calidad) tratando de ampliar el concepto de cada subcategoría. En lo posterior, dichas subcategorías, constituyentes de lo que la escuela alcanzó o lo real de acuerdo a su trabajo, sirvieron como base para la realización de la caracterización de la evaluación de los resultados.

La caracterización de la evaluación de los resultados de la dimensión organizativa de la gestión se compone de dos aspectos: primero, se realizó un análisis y contraste de acuerdo al formato siguiente y, finalmente, se realizó la asignación del juicio de valor que corresponde a esta categoría según la escala de evaluación propuesta.

Los parámetros de la escala de evaluación son los siguientes:

- Excelente. Cuando la distancia entre lo ideal y lo real no exista (aparecen todas las subcategorías que integra la norma en el trabajo escolar y se les concede igual importancia).
- Bueno. Cuando la distancia entre lo ideal y lo real sea mínima (aparecen todas las subcategorías que integra la norma en el trabajo escolar y se les concede una importancia casi igualitaria).
- Regular. Cuando la distancia entre lo ideal y lo real sea mediana (las subcategorías que integran la norma desaparecen en algunos casos en el trabajo escolar y los que aparecen se les concede una importancia poco equitativa).

- Deficiente. Cuando la distancia entre lo ideal y lo real sea muy notoria (las subcategorías que integra la norma no aparecen en su mayoría en el trabajo escolar y se les concede una importancia poco igualitaria).
- Grave. Cuando la distancia entre lo ideal y real sea completa o total (no aparece ninguna subcategoría que integra la norma en el trabajo escolar).

Tabla 1. Esquema de análisis y contraste

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA (CATEGORÍAS)	LO QUE INTEGRA LA NORMA O SUBCATEGORÍAS (IDEAL)	LO QUE SE ALCANZÓ (REAL)	DISTANCIA ENTRE LO IDEAL Y LO REAL
VISIÓN DE FUTURO	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura física • Calidad educativa • Preparación y actualización docente • Trabajo en equipo 		
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación • Detección de problemas y necesidades • Estrategias y actividades eficaces • Objetivos claros • Trabajo en equipo 		
LIDERAZGO DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Académico • Organizativo-administrativo • Social 		

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados

A continuación se realiza la caracterización de la evaluación de los resultados de cada una de las categorías presentes dentro de la dimensión organizacional de la gestión. En la primera, la visión de futuro, se estableció lo siguiente:

De acuerdo a la distancia encontrada entre la norma (ideal) y lo que la escuela objeto de estudio alcanzó o logró (real), se puede definir que, en base a la asignación de juicios de valor y a la escala de evaluación que es parte de este punto, la visión de futuro que lleva a cabo o tiene la escuela primaria "Edmundo y Raúl Salinas" sección 2 es bien entendida y desarrollada, dado que aparecen la gran mayoría de los elementos que son parte de esta categoría y estos elementos son tomados casi con el mismo nivel de importancia por la comunidad escolar.

Tabla 2. Esquema de análisis y contraste de los resultados de la visión de futuro

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA (CATEGORÍAS)	LO QUE INTEGRA LA NORMA O SUBCATEGORÍAS (IDEAL)	LO QUE SE ALCANZÓ (REAL)	DISTANCIA ENTRE LO IDEAL Y LO REAL
VISIÓN DE FUTURO	Estructura física Calidad educativa Preparación y actualización docente Trabajo en equipo	Estructura física Calidad educativa Trabajo en equipo	Por principio de cuentas, existe la ausencia un elemento constitutivo de esta categoría según la norma. Por otro lado, la importancia concedida a los elementos que sí aparecen es casi igualitaria.

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de la evaluación de los resultados de la planeación

A continuación se realiza la caracterización de la evaluación de los resultados de la planeación.

Tabla 3. Esquema de análisis y contraste de los resultados de la planeación

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA (CATEGORÍAS)	LO QUE INTEGRA LA NORMA O SUBCATEGORÍAS (IDEAL)	LO QUE SE ALCANZÓ (REAL)	DISTANCIA ENTRE LO IDEAL Y LO REAL
PLANEACIÓN	Detección de problemas y necesidades Estrategias y actividades eficaces Objetivos claros Trabajo en equipo	Detección de problemas y necesidades Prioridad el aspecto pedagógico Trabajo en equipo	Para iniciar, podemos decir que existe ausencia de dos subcategorías, es decir, la mitad de ellas, mientras que la importancia prestada a los elementos que si aparecen es desigual, donde claramente se prioriza uno de ellos.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la distancia encontrada entre la norma (ideal) y lo que la

la asignación de juicios de valor y a la escala de evaluación que es parte de este punto, la planeación que lleva a cabo o realiza la escuela primaria "Edmundo y Raúl Salinas" sección 2 es de una regular ejecución, dado que aparecen sólo la mitad de los elementos que son parte de esta categoría y estos son tomados de forma desigual priorizando de sobre manera uno de ellos.

Caracterización de la evaluación de los resultados del liderazgo directivo

A continuación se realiza la caracterización de la evaluación de los resultados del liderazgo directivo.

Tabla 4. Esquema de análisis y contraste de los resultados del liderazgo directivo

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA (CATEGORÍAS)	LO QUE INTEGRA LA NORMA O SUBCATEGORÍAS (IDEAL)	LO QUE SE ALCANZÓ (REAL)	DISTANCIA ENTRE LO IDEAL Y LO REAL
LIDERAZGO DIRECTIVO	Liderazgo Académico Liderazgo Organizativo-administrativo Liderazgo Social	Liderazgo académico Liderazgo Organizativo-administrativo Liderazgo social	Aquí se destaca la aparición de la totalidad de sus elementos constitutivos, pero por otro lado se le concede una apabullante importancia sólo a uno de ellos.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la distancia encontrada entre la norma (ideal) y lo que la escuela objeto de estudio alcanzó o logró (real), se puede definir que, en base a la asignación de juicios de valor y a la escala de evaluación que es parte de este punto, el ejercicio del liderazgo directivo que se lleva a cabo o se realiza en la escuela primaria "Edmundo y Raúl Salinas" sección 2 es bueno, dado que aparecen la totalidad de los elementos constitutivos de esta categoría, pero se le concede importancia sustancial y rotunda sólo a uno de ellos.

Entonces, las características que presenta la evaluación de resultados de la dimensión organizativa de la gestión escolar que lleva a cabo la escuela primaria "Edmundo y Raúl Salinas" sección 2 de la ciudad de Durango incorporada al Programa Escuelas de Calidad son: la de un buen entendimiento y desarrollo de la visión de futuro, una regular práctica del proceso de planeación y un buen ejercicio del liderazgo directivo.

Referencias

Apud, O. (2000). *Evaluar para la transformación*. Argentina, Paidós (Tramas Sociales). p. 32. En Secretaría de Educación Pública del Estado de

- Bertely, M. (2000). *Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar*. México: Paidós.
- Bolívar, A. (1999). "La evaluación del currículum: enfoques, procesos y estrategias", en Escudero, Juan Manuel (editor). *Diseño, desarrollo e innovación del currículum*. Madrid, ED. Síntesis. Pp. 365-387.
- Colton (1985). En Secretaría de Educación del Estado de Durango. (2005). Coordinación General Estatal del Programa Escuelas de Calidad. Materiales de apoyo para intervenir en la gestión escolar. *Para fortalecer el liderazgo directivo*.
- Elizondo, A. (coord.) (2001). *La nueva escuela I. dirección, liderazgo y gestión escolar*. Maestros y enseñanza. Paidós. México, D.F.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires. en Documento de trabajo. UPN. 2003. Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica.
- García, J. M. (1989). "Bases pedagógicas de la evaluación". Madrid: Síntesis.
- González, M. T. (2003). (Coordinadora). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid, España: Pearson Education.
- Guba y Lincoln Y. (1981). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, C. A. Sage Publications, Inc.
- Lafourcade, P. D. (1977). "Evaluación de los aprendizajes". Cincel. Madrid.
- Ortega M. M. (2007). La gestión escolar dentro del Programa Escuelas de Calidad: dimensión organizativa. Tesis de Maestría. Universidad Pedagógica de Durango.
- Ortega M., M. (2008). La evaluación educativa: un modo de vida escolar. *Revista digital "Visión Educativa IUNAES" Vol. 2 No. 5*.
- Pastrana, E. (1997). *Organización, Dirección y Gestión en la Escuela Primaria. Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México. DIE
- Ruiz, J. M. (2005). *La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria*. Revista Iberoamericana de Educación. No. 8. OEI en Secretaría de Educación Pública del Estado de Durango. Coordinación General Estatal del Programa Escuelas de Calidad. *Un plan para mejorar la gestión de nuestra escuela*. 2005.
- Secretaría de Educación del Estado de Durango. (2005). Coordinación General Estatal del Programa Escuelas de Calidad. Materiales de apoyo para intervenir en la gestión escolar. *Un plan para mejorar la gestión de nuestra escuela*.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. 2ª ed. Madrid. Ed. Morata.
- UNICEF, (1992). En Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente 2004 s/p. *Jornada de capacitación para la elaboración de los planes de acción y aplicación año 2004*. Caracas, Venezuela.