

## LIDERAR EN ESCUELAS NORMALES QUE APRENDEN. RESPONSABILIDAD Y CALIDAD

*Leading in Normal Schools that Learn. Accountability and Quality*

**Ma. Hilda Vergara Alonso**

Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl

[mahilda\\_n3n\\_isceem@hotmail.com](mailto:mahilda_n3n_isceem@hotmail.com)

### RESUMEN

La escuela Normal es un mundo donde los actores educativos que la conforman, poseen ideas lógicas y disímiles, resulta ser un conjunto de mundos análogos que gozan de la incertidumbre, pero al mismo tiempo de estabilidad. Cambiar las formas de pensar de la gestión, es necesario centrarse en un liderazgo que se diferencie de la dirección, que se caracteriza, por la primacía de los intangibles. Las escuelas Normales que aspiran a ser competitivas, a sostener y escalar una educación de calidad que aseguren su competitividad, tendrán que prestar atención a diversos signos de nuestra época. Para el logro de la calidad de la educación y de los programas educativos que oferta, se han impulsado acciones concretas para renovar los procesos clave de la organización y el funcionamiento de las escuelas Normales: el trabajo colegiado, **el liderazgo de los equipos directivos y la responsabilidad social**. En los últimos años los términos liderar, dirigir, liderazgo y responsabilidad han pasado a formar parte de manera habitual del discurso de las Instituciones de Educación Superior, convirtiéndose en un término complejo y polisémico. Liderar para lograr la calidad en la educación, es la capacidad de sintetizar las informaciones y de generar ideas, energía y valores compartidos.

**Palabras clave:** Liderar, escuela Normal, educación y responsabilidad.

## Abstract

The Normal School is a world where educational actors that form, possess logical ideas and dissimilar, turns out to be a set of worlds that enjoy similar uncertainty, but also stability. Changing mindsets of management, it is necessary to focus on leadership that differs from the address, which is characterized by the primacy of intangibles. Normal schools aspiring to be competitive, to sustain and scale quality education to ensure their competitiveness, they must pay attention to different signs of our times. To achieve the quality of education and educational programs that offer models have been driven concrete action to renew the key processes of the organization and operation of schools Normal: collegial work, leadership and management teams responsible social. In recent years the terms lead, lead, leadership and responsibility have become a regular part of speech of Higher Education Institutions, becoming a complex and polysemic term. Leading to achieve quality in education, is the ability to synthesize information and to generate ideas, energy and values.

**Key words:** Leading, Normal School, education and responsibility.

**Fecha recepción:** Febrero 2012      **Fecha aceptación:** Mayo 2012

## INTRODUCCIÓN

La escuela Normal es un mundo donde los actores educativos que la conforman, poseen ideas lógicas y disímiles, resulta ser un conjunto de mundos análogos que gozan de la incertidumbre, el desequilibrio y el caos. El dinamismo y la interacción de los actores son los ejes y causantes de que emerjan nuevas direcciones en el desarrollo de la escuela. El reto que enfrentan actualmente las escuelas Normales, es forjar un liderazgo acorde a las necesidades que en materia educativa y de calidad del servicio que oferta y exige un mundo en constante cambio. Liderar con eficiencia es uno de los propósitos que determinan la creación y la existencia de la escuela, por ello se hace necesario, que el liderazgo sea tomado como un agente de cambio continuo que facilite y coordine las interacciones entre los actores, para el logro de la calidad.

El siglo XXI demanda a las escuelas Normales capaces de conducir cambios significativos, que se requieren de manera ágil y oportuna, identificar los cambios de paradigma en el liderazgo y reinventar nuevas formas de ejercerlo, esto constituye una verdadera prioridad a diferencia del hombre organizacional del siglo XX. Liderar hoy las escuelas Normales que aprenden, implica poseer una perspectiva diferente, crearla alejada del equilibrio en la que coexisten la inestabilidad, la tensión, el conflicto y el riesgo con el aprendizaje continuo, por medio del cual pueden crearse y descubrirse futuros no conocidos. Lograr la calidad y competitividad de los programas educativos a través de la evaluación y del reconocimiento de los actores educativos y de otras instancias.

Liderar es animar, motivar y capacitar a los miembros de ese equipo liderar es escuchar, pero sobre todo liderar es acompañar. La importancia de liderar en el contexto de la escuela implica un estilo de dirección único, ya que los procesos de calidad los dirigen líderes de calidad.

## **1. CONSIDERACIONES GENERALES**

### **Una mirada al pasado.**

El siglo XX fue el escenario para la consolidación de una economía industrial, las estructuras jerárquicas se caracterizaban por relaciones estáticas y cadenas de valor claramente definidas (ver, figura 1), los líderes o los altos ejecutivos -quienes habían llegado a la cumbre de la pirámide porque conocían los mejores métodos del día y formulaban soluciones y estrategias exitosas- pueden advertir que sus años de experiencia son un estorbo y no una ayuda a sus tareas organizativas. Cada día más, necesitamos reexaminar el contexto que nos rodea regularmente y desechar lo que funcionó en el pasado, no duplicarlo, como forma de decadencia de la innovación de los sujetos.

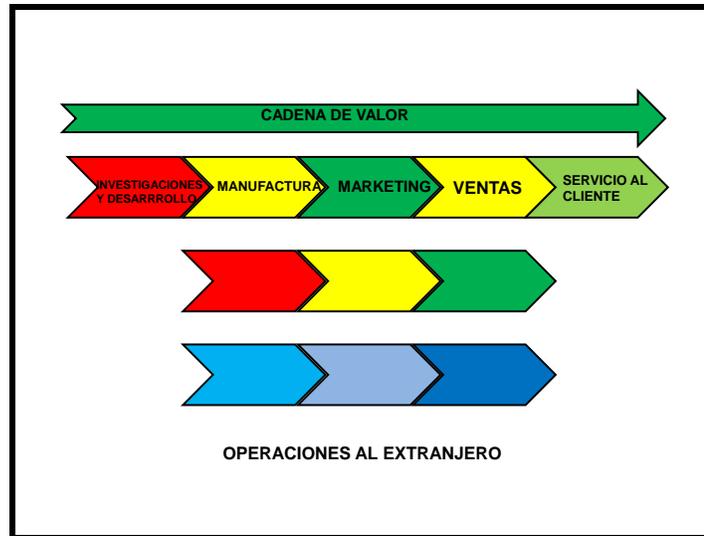


Figura 1. La empresa del siglo XX. Un sistema de negocio rígido, con lazos muy definidos entre las funciones, la propiedad y la organización.  
Fuente: Kenichi Ohmae. 2002

El hombre económico y organizacional de los años cincuenta; la figura que dedicaba la vida a su trabajo y se prometía a dictámenes absurdos; las actividades de los directivos, enfocaban su desempeño a cuestiones administrativas, sus estilos de trabajo no propiciaba abiertamente la participación de los trabajadores y de los actores educativos en la toma de decisiones organizacionales. Estos estaban sometidos permanentemente a fuertes procesos administrativos, políticos y sindicales provenientes del interior de la organización y del contexto social.

Douglas Mc Gregor en su obra “El lado humano de las empresas”, plantea una visión antagónica del mundo. Expone en la Teoría X, que la falta de iniciativa y de responsabilidad de los actores en sus tareas es un factor de falta de la toma de decisiones; la Teoría Y, considera a los actores con iniciativa y la capacidad de asumir responsabilidades en sus tareas académicas. La Teoría X, sigue imperando en muchas instituciones, según esta teoría, las instituciones no innovan, porque nadie se compromete a innovar, innovar implica responsabilidad y liderazgo.

Frente a estos enfoques, es necesario cambiar las formas de pensar de la gestión, y en este sentido centrarse en un liderazgo que se diferencie de la dirección en un contexto global, que se caracteriza, por la primacía de los intangibles; se vive bajo el signo de la economía del conocimiento y de la calidad de los servicios, en la que la información y las relaciones adquieren una relevancia central. En el proceso productivo de las organizaciones de bienes y

servicios (Tunnermann, 2005 y Drucker, 1997), el factor más importante, ya no es la disponibilidad inmediata (pero si necesaria) de capital, mano de obra, materias primas o energía, sino el uso intensivo del conocimiento y de la información, que se convierten en fuentes generadoras de productos y conocimientos.

En este nuevo escenario las escuelas Normales que aspiran a ser competitivas, a sostener, escalar una educación de calidad que aseguren su competitividad y ser responsables, tendrán que prestar atención a diversos signos de nuestra época. Para sobrevivir, plantea Ohmae (, p.230) se tiene que revisar la composición del liderazgo y pensar como los líderes de cambio, dentro y fuera de las organizaciones educativas, pueden asistir a los altos ejecutivos.

### **Qué pasa con las escuelas Normales...**

A veces parece fácil iniciar, en comparación con conservar un enfoque de calidad, Se encuentran numerosas barreras y retos organizacionales que obstruyen el camino. Los errores se cometen de manera repetida, pero la calidad requiere de habilidades, concienciación, aptitud interpersonal y aprendizajes. En este sentido los sujetos que forman parte de la organización pasan por cuatro etapas (Evans y Lindsay, 2000, p. 545) de aprendizaje:

1. Ineptitud inconsciente: Usted no sabe que no sabe
2. Ineptitud consciente: Usted se da cuenta de que no sabe
3. Aptitud consciente: Usted aprende, pero con un esfuerzo consciente
4. Aptitud inconsciente: El desempeño se obtiene sin esfuerzo

Muchas Instituciones de Educación Superior languidecieron en la etapa 1, hasta que en la década de 1990 una llamada de clarín a la calidad de los programas educativos las despertó. Desafortunadamente, conforme muchas escuelas pasan a la etapa 2, tienden a rehusarse a aceptar el estado de ineptitud. Esta actitud se puede explicar reconociendo que la escuela Normal tiene componentes dinámicos y estáticos.

La parte estática se resiste al cambio. Así con el propósito de mejorar la calidad educativa a partir de 1996 la SEP, ha impulsado acciones concretas para renovar los procesos clave de la organización y el funcionamiento de las escuelas Normales, estos se delimitan en: el trabajo colegiado, **el liderazgo de los equipos directivos**, la planeación, la evaluación institucional, la responsabilidad social y los criterios académicos para la organización de las actividades académicas en el contexto del Programa de Transformación y Fortalecimiento

Académico de las Escuelas Normales. Desde esta mirada en congruencia con los propósitos del Programa Nacional de Educación 2001-2006 (2001, p.149) se establece como uno de los objetivos estratégicos mejorar la gestión institucional de las escuelas Normales, de manera que se transformen en instituciones de educación superior de excelencia académica. En 2002 dio inicio el Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN) y su reformulación en 2011, conjuntamente con el PEFEN 2011-2012. La responsabilidad principal es contribuir a elevar la calidad de la formación inicial de los futuros docentes de educación básica, mediante acciones concretas que favorezcan la renovación de la gestión.

Los directivos y líderes deben considerar la parte dinámica, a fin de enfrentar la falta de estabilidad en el entorno educativo, a planes imperfectos, a la necesidad de innovación y al deseo humano normal de variedad y cambio en el servicio educativo que ofrece a la sociedad. **La responsabilidad de liderar** la escuela Normal que aprende no es una moda, es una realidad. Esto demanda liderazgo, conducción, visión, y estar abiertos al diálogo y la negociación permanentes con los diversos sectores educativos que integran la sociedad.

La responsabilidad de ofertar una educación de calidad, significa comprender la tarea de los líderes. Los actores, dignos, los que "*hacen llover*"; los que son capaces de articular, amalgamar, y balancear; los que provocan que las cosas ocurran; los que reducen la fricción; los que saben que todo esto, no es una tarea de un día o de una semana, sino que es la tarea de todos los días de todas las semanas, de cada ciclo escolar.

El grado de dinamismo debe ser regulado por el liderazgo y aprendizaje entre los actores educativos y las estructuras.

La educación debe ser impulsada y para ello es importante construir escuelas Normales líderes en constante aprendizaje. La principal estrategia para construir instituciones líderes es el aseguramiento de la calidad de los programas de educación superior que imparten, a través de la práctica de la evaluación y la acreditación. En el reloj académico, los tiempos en la educación superior son prolongados, por lo que los esfuerzos deben ser realizados de manera sostenida durante años, lo que refleja la disciplina y constancia que requiere la vida académica. Los CIEES para impulsar la calidad de los programas académicos a través de la evaluación diagnóstica, que desde 2002 es su esencia principal.

La necesidad y el logro del cambio radican principalmente en que los actores educativos, como líderes deben desarrollar la capacidad de integrar el pensamiento creativo y la solución de problemas.

## 2. QUÉ ENTENDEMOS POR LIDERAR Y RESPONSABILIDAD

En los últimos años los términos liderar y liderazgo han pasado a formar parte de manera habitual del discurso en las escuelas Normales, convirtiéndose en un término complejo y polisémico.

En este espacio distinguimos entre liderar, gobernar-dirigir, desempeño y liderazgo. El liderazgo es más restringido que el desempeño, por ejemplo: un ejecutivo en una organización formal es responsable y encargado de diversas funciones tales como la planificación, la organización y el control, pero no necesariamente de liderar.

Podría estar o no comprometido con el liderazgo, si él no tiene que interactuar con otros individuos en ningún sentido, y no influye en su conducta, entonces no es un líder de acuerdo a lo que argumenta Gibson e Ivancevich (2001, p. 308). Así como a los jefes de Recursos Humanos se les llamaba directores de personal, de las personas que tomaban las decisiones en las empresas, se decía que mandaban o que dirigían, no que lideraban.

¿Por qué se empieza a utilizar ahora en el contexto profesional y educativo una palabra que, sin embargo, existe desde mucho tiempo? ¿Qué significa liderar?

Liderar implica mucho más que mandar o dirigir, es asumir una responsabilidad gestionando un equipo de personas y manejando recursos de diversa índole. Liderar es animar, motivar y capacitar a los miembros de ese equipo (Salinas, 2007, p. 1), liderar es escuchar, pero sobre todo liderar es acompañar. ¿Se puede aprender a liderar con una formación tradicional? ¿Qué implica liderar en la escuela Normal? ¿Qué efecto produce?

El liderazgo se descubre reflexionando sobre él y practicándolo. Cada actor educativo debe encontrar su camino, su propia receta, su propio estilo. En el contexto de la escuela existe diferencia (Bernal, 2008, p.51) entre liderar y dirigir.

1. DIRIGIR, implica una tarea de gestión, hace frente a la complejidad:
  - a. planificando con detalle,
  - b. organizando el personal,

- c. controlando y resolviendo problemas.
- 2. LIDERAR es hacer frente a la necesidad de cambio y el logro de la calidad de la educación “manejándolo” en un contexto complejo:
  - a. reconduciendo los conflictos,
  - b. entendiendo el contexto,
  - c. potenciando equipos autónomos de trabajo,
  - d. apoyándose en la motivación, la consideración y la ayuda.

Una definición más novedosa la aporta Peter Senge en *La Quinta Disciplina*, él plantea; en una organización inteligente y compleja, los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos (Senge, 2005, p. 76).

Los directivos que no lideran están prácticamente programados, solamente formulan planes o presupuestos, no visiones ni estrategias para hacerla realidad en el ámbito educativo. La mayoría de los directivos muchas veces simula aprobar a su “equipo de alto nivel”, pero realmente utiliza efectivamente una parte del potencial de rendimiento del equipo líder o una parte de sus maestros; otros favorecen a los equipos en todos los niveles, pero se frustran cuando la escuela no funciona como un gran equipo.

El punto de discusión, no radica en la definición de los estilos de liderazgo; que si el directivo es un líder autoritario, carismático, transformacional o democrático, si es líder o no, sino que hay que hacer para convertir a las escuelas Normales, de organizaciones altamente burocráticas, lineales y verticales, rígidas y centralizadas, en otras más flexibles, horizontales, participativas, abiertas al cambio y responsables ante las exigencias de la sociedad.

En este sentido la responsabilidad social de la escuela Normal se traduce en un gran desafío, ésta es la relación entre el papel desempeñado por la escuela Normal como IES, para formar recursos y generar conocimiento, y lo que la sociedad demanda; sus resultado se objetiva en el diseño y puesta en marcha de proyectos de desarrollo humano sostenible (Herrera, 2006, p.1)

### **3. LIDERAR PARA EL CAMBIO Y CALIDAD EDUCATIVA. UN PROCESO CONTINUO DE APRENDIZAJE.**

Las escuelas Normales que aprenden, se sitúan en un plano desde una sociedad moderna en constante cambio, desengañada de que desde una administración centralizada se introduzcan cambios significativos y permanentes; y que desde una perspectiva técnico-racional dominante ha situado al liderazgo con la función de influir en los resultados académicos de la escuela y en la mente de profesores y alumnos. El liderar no sólo se centra en los directivos y gestores, sino en toda la organización.

En este sentido la perspectiva de que la escuela funcione, como una unidad educativa (SEP, 2003, p.4) implica concebirla como una organización que aprende y funcional, formal en las situaciones de planeación, actualización, cambio, evaluación y formación, a la vez que como comunidad de aprendizaje se debe sustentar en una filosofía de responsabilidad social y obligación, que dé respuesta a las necesidades formativas de los estudiantes.

Estas requieren un tipo de liderazgo distinto al de las empresas, los comercios o las organizaciones dedicadas a ofrecer servicios, y es que son extraordinariamente complejas, no sólo porque trabajan con seres humanos, sino porque trabajan con la capacidades cognitivas de las personas y porque entran en juego aspectos tan variados como; los intereses laborales, las metas y expectativas, los estilos de dirección, las aspiraciones de los alumnos y maestros.

Cambiar las formas de pensar de la gestión, y en este sentido centrarse en un liderazgo que se diferencie de la dirección. Ésta tiende a garantizar el funcionamiento de la organización en una realidad dada; el liderazgo contribuye a crear y construir nuevas realidades, uno de los mayores obstáculos para la escuela que aprende son los directivos o gestores. Entre el directivo que se limita a conseguir una eficiencia y control, el liderazgo se caracteriza por contribuir a articular una visión compartida, en la que tiene que involucrar a todos los actores educativos.

En la escuela que aprende día a día tanto el director, como el líder carismático que toman decisiones, dejan de tener sentido, para pasar a una forma más comunitaria. No es que al interior no existan líderes, sino que se entienden como aquellos que lideran ideas guía (Senge, 2005, p.75), son maestros que lideran a través de la creación de nuevas destrezas, capacidades y comprensiones, que proceden de muchos lugares del contexto escolar.

La importancia de liderar en este contexto, implica un estilo de dirección único, ya que los procesos de calidad los dirigen líderes de calidad. ¿Cómo generar una escuela altamente

competitiva, con servicios educativos de calidad y con desempeños en su personal académico, de alto rendimiento?

La función de un líder en escuelas Normales que aprenden y sobre todo complejas como las nuestras, no radica en el control burocrático de las funciones sustantivas, ni en el ejercicio y apropiación de las partidas presupuestales, mucho menos en la promoción de su imagen y de sus aspiraciones políticas y administrativas; su verdadera función se encuentra en influir en los actores educativos para el logro de los objetivos institucionales (Cruz, 2012, p.1). Liderar, significa cumplir con la misión, la visión y la postura filosófica institucional, ésta se centra en la satisfacción del cliente, es decir en la formación académica de calidad de los alumnos, no es otra cosa que el fortalecimiento de las competencias, el perfil de egreso, la autonomía y sentido de pertenencia, y lograr la calidad de los programas educativos que oferta.

El desafío de los líderes, liderar para lograr la calidad en la educación y de los programas, es la capacidad de sintetizar las informaciones y de generar ideas, energía y valores compartidos. Nadie puede hacerlo solo, liderar la escuela Normal en el contexto del siglo XXI, no es de controlar una estrecha disciplina funcional, sino desarrollar una competencia equilibrada que incluya a los actores educativos, la tecnología, el contexto geográfico, los recursos etc., (Ohmae, 2002, p. 231).

## CONCLUSIONES

La escuela tiende precisamente al logro de la calidad educativa, que como unidad básica de formación, asume un compromiso y responsabilidad compartida dirigiendo sus esfuerzos al aprendizaje individual y colectivo. El mejoramiento de la educación quiere del compromiso y decisión individual y colectiva; una participación fragmentada y una modificación parcial en los intentos de cambio en un solo aspecto de la organización tiene escaso éxito. En una sociedad en constante cambio y desigualdad social la escuela Normal se enfrenta a múltiples cambios, sus egresados a las exigencias de una sociedad que requiere una educación de calidad.

Hans Van Ginkel (2005, p. xxxiv) manifiesta, debemos ser conscientes de nuestras responsabilidades individuales de contribuir, hacer elecciones responsables, respetar a los demás y respetar a la naturaleza y la diversidad.

Precisamente liderar las escuelas Normales del siglo XXI, pone en movimiento y energiza al equipo de trabajo en torno a la misión, visión y filosofía institucional compartida, en otras palabras, el liderazgo fortalece al equipo, dándole la certeza de que es posible el logro de la misión y de la calidad del servicio educativo que ofrece a la sociedad. Nadie puede hacerlo solo, es necesario una red de aliados y una responsabilidad compartida, para poder ser competitivos.

## BIBLIOGRAFÍA

BERNAL, José Luis (2008), *Liderar el cambio, El liderazgo Transformacional*. España: Universidad de Zaragoza.

DRUCKER, Peter F. (1997). *Del capitalismo a la sociedad de conocimiento en: La sociedad postcapitalista*. Colombia: Norma..

EVANS, James R. & William Lindsay (2000). *Administración y control de calidad, International*. México: Thomson.

GIBSON, James L. et. al (2001). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill.

OHMAE, KENICHI (2002). *Estrategias en un mundo sin fronteras*. España: Granica,

PODER EJECUTIVO FEDERAL (2001). *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la República, México.

PODER EJECUTIVO FEDERAL (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la República, México.

SEP (2003). *El mejoramiento de la gestión institucional en las escuelas normales (elementos*

para la reflexión y el análisis). Serie: Gestión institucional 1. SEP, México.

SENGE, Peter (2005). Nuestros actos crean la realidad...y pueden cambiarla. Argentina: Granica.

SENGE, Peter (2005), La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Argentina: Granica,

TEARE, Richard & Richard Dealtry (2002). Construir y mantener una organización de aprendizaje. España: Gedisa.

TUNNERMANN BERNHEIM, Carlos (2005). La autonomía universitaria frente al mundo globalizado. Santo Domingo, República Dominicana: UDUAL.

### Curriculum Vitae

Ma. Hilda Vergara Alonso

#### **1. Preparación**

Licenciada en Administración Educativa, egresada de la Universidad Pedagógica Nacional.

Maestra en Enseñanza Superior y Doctora en Pedagogía, por la Universidad Nacional Autónoma de México.

#### **2. Centro de trabajo**

Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl

Ubicada en Cd. Nezahualcoyótl, Estado de México, México

#### **3. Función**

Responsable del Proyecto de tutoría y asesoría.

4. Participación en diversos Congresos a nivel nacional e internacional en el ámbito educativo.