

**Nivel Medio Superior.**  
**Tema: La Gestión Escolar.**  
**Región: Seis.**  
**Propuesta para mejorar la gestión escolar.**  
**Autor: Alberto González Martínez.\***  
**Correo electrónico: asinlimite@hotmail.com**

---

La Reforma Educativa, decretada por el Presidente Enrique Peña Nieto y publicada en el Diario Oficial de la Federación el pasado 11 de septiembre de 2013, abre grandes posibilidades para una verdadera transformación de la educación en nuestro país. Sin embargo, la pura enmienda constitucional no basta. Es preciso realizar denodados esfuerzos para que la pretensión fundamental de la reforma pueda traducirse en hechos. Los afanes propagandísticos son insuficientes si no se empiezan a dar pasos firmes y seguros que conduzcan a la apropiación, a la correcta interpretación del objetivo central en el que los estudiantes, los maestros, los padres de familia y las autoridades educativas son los grandes protagonistas del proceso.

Por ello, es de gran trascendencia que ahora se nos convoque a participar en los Foros Regionales y Nacionales. Porque la apertura de estos espacios de discusión y análisis posibilitará que se escuchen todas las expresiones, todas las voces, todas las experiencias vividas dentro y fuera de las aulas y nos llevará, inevitablemente, a la construcción de consensos que den certidumbre, viabilidad y plena vigencia a las enmiendas constitucionales que aspiran a mejorar, de manera sustancial, al Sistema Educativo Nacional en sus niveles básico y medio superior.

Específicamente, en el nivel medio superior, nuestras carencias, rezagos y debilidades son múltiples. Hace 10 años, en el 2004, entró en vigor la Reforma Curricular del Bachillerato Tecnológico con el fundado propósito de estandarizar los mapas curriculares en todo el país así como abrir nuevas oportunidades para concretar el libre tránsito de estudiantes de una escuela a otra en todo el territorio nacional.

Cinco años más tarde, en el 2009, se puso en marcha la Reforma Integral de la Educación Media Superior, que amplió los horizontes de la Reforma Curricular porque se extendió a todas las escuelas públicas que imparten el bachillerato en todas sus modalidades. Pese a los innegables esfuerzos hasta ahora realizados, la RIEMS no alcanza todavía su objetivo fundamental: reformar el bachillerato con la profundidad y eficacia que millones de compatriotas reclaman.

Por lo anterior, es satisfactorio poder participar en este Foro Regional para abordar el último eje temático que plantea la convocatoria: la gestión escolar.

Si partimos de que la gestión escolar es *"el conjunto de procesos orientados hacia la mejor coordinación y dirección de las tareas que desarrollan los distintos actores educativos en el ámbito pedagógico, administrativo, político e institucional"*, tendremos que admitir que este eje temático es de vital importancia para el proceso educativo. De tal suerte que muchas de las fallas que hoy persisten en el nivel medio superior se originan justamente en una desafortunada gestión escolar.

A partir de que la Subsecretaría de Educación Media Superior decidiera, unilateralmente, establecer una metodología para la selección y designación de los directores de los planteles dependientes de ella, los problemas en la gestión escolar se han multiplicado. No intento decir que los métodos pretéritos eran mejores. No. Pero la presunta aspiración de mejorar significativamente los mecanismos de designación de directores se quedó solamente en eso: en una mera intención.

Si bien en los métodos anteriores intervenían actores políticos y sindicales, así como factores de interés de las Direcciones Generales, la nueva metodología diseñada por la SEMS dejó inalterados muchos de los vicios en la designación de los cuadros directivos. Los nombramientos, aún en nuestros días, se dan –en su gran mayoría– no por capacidad probada y comprobada, no por aptitudes y actitudes sobresalientes sino por sumisión, por obediencia, por servilismo, por presuntas lealtades y, sobre todo, por insanos propósitos de control político y económico en cada escuela del nivel medio superior.

Dicho de otra manera: para seleccionar a un buen cuadro directivo no basta con emitir una convocatoria, solicitar que se inscriban los que deseen, revisar fríamente sus hojas de vida, la escolaridad –que en no pocos casos ni siquiera es auténtica– y pactar una video entrevista a larga distancia donde no es posible observar, frente a frente, cara a cara, a los aspirantes a ocupar los delicados cargos de dirección.

Se requiere algo mucho más profundo y serio que lo que hasta ahora se estila.

Porque por ser cierto hay que decirlo: no todos los docentes tenemos aptitudes y actitudes sobresalientes para ser directores. Es como en el caso de nuestros estudiantes: no todos reúnen las características mínimas necesarias para ser Jefes de Grupo. Todos podrán levantar la mano a la hora en que alguien les pregunte quiénes desean serlo; pero no todos podrán ser buenos candidatos. Lo mismo ocurre con las

convocatorias para directores: muchas veces se inscriben los peores y, desde la Ciudad de México, desde la comodidad de una oficina, se escoge a los más peores, valga el exceso gramatical deliberado.

Y hoy pagamos las consecuencias de esa errática metodología de selección y designación de directores. Aquí en Chiapas, solo para poner un botón de muestra, en los trece planteles dependientes de la DGETI hay infinidad de conflictos. En los casos más dramáticos, como en el CBTis 144 y en el CETis 136, los directores son simplemente piezas decorativas. No les hacen caso ni siquiera los compañeros de intendencia. Esto nos lleva al convencimiento de que los mecanismos para designar a los nuevos directores de los planteles deben actualizarse, mejorarse drásticamente para colocarlos a la altura de las nuevas circunstancias.

Quizá puedan recuperarse algunos elementos de la metodología hoy vigente. Pero es urgente incorporar nuevos criterios. Como, por ejemplo, evaluar los niveles de liderazgo de los aspirantes, el nivel de compromiso de los mismos, la experiencia académica, su desempeño en las aulas, el reconocimiento y prestigio que posea –a juicio de estudiantes, padres de familia y sus pares– y, sobre todo, el conocimiento profundo que tenga del centro escolar que pretende dirigir.

Porque, vuelvo a poner el ejemplo de Chiapas, aquí en nuestro estado son muchos los compañeros que meten sus papeles, se inscriben cuando aparecen las convocatorias para director, pero son de nuevo ingreso y apenas tienen unas cuantas horas de base; o tienen medio tiempo pero desconocen el nombre de los compañeros trabajadores. Salta a la vista que pretenden ser directores por razones netamente económicas y no porque tengan un real compromiso con la escuela, con la comunidad estudiantil, con los padres de familia.

¿Cómo podemos ser buenos directores cuando el apremio económico es lo que nos mueve? ¿Cómo podemos ser buenos directores cuando ni siquiera conocemos, por su nombre, a todos los trabajadores que pensamos dirigir? ¿Cómo podemos ser buenos directores cuando ignoramos las especialidades que ofertamos a los jóvenes, la ubicación y el funcionamiento de los talleres, laboratorios y demás instalaciones escolares? ¿Cómo podemos ser buenos directores cuando no sabemos en qué consiste la Reforma Integral de la Educación Media Superior, el modelo educativo centrado en el aprendizaje o el Reglamento de la Evaluación de los Aprendizajes?

Las interrogantes anteriores son el mejor argumento para sustentar mi propuesta: es impostergable mejorar la metodología de selección y designación de directores. De manera concreta, propongo que se introduzcan mecanismos de evaluación, eficaces y confiables, para conocer el nivel de liderazgo y de conocimiento de la problemática que enfrenta el centro escolar que se pretende dirigir.

Pero no a larga distancia. Quizá sea conveniente formar una especie de Comisión Dictaminadora, profesional, ética y neutral, que entreviste personalmente a los aspirantes y que verifique, mediante auscultaciones o consultas en los centros de trabajo, el desempeño y nivel de compromiso de los mismos. En la medida en que se transparente este proceso de selección, los centros escolares del nivel medio superior podrán ser dirigidos por personas cada vez más comprometidas y con las aptitudes y actitudes mínimas necesarias para poder realizar la delicada tarea que les corresponde, con profesionalismo y eficiencia.

Algo similar podría extenderse a quienes sean candidatos a ocupar la titularidad de los Departamentos que conforman la administración escolar. Solo garantizando la selección de los mejores cuadros podrá irse avanzando en la búsqueda de la excelencia.

No menos importante será exigir un proyecto, cuidadosamente elaborado, que contenga los objetivos a corto, mediano y largo plazos, que los interesados en ocupar puestos de dirección pretendan alcanzar en la escuela que deseen dirigir. No un catálogo de buenas intenciones, tampoco sueños guajiros; lo deseable será plasmar un proyecto con acciones viables, concretas, que se puedan desarrollar a lo largo de tres o cuatro años que dure el encargo administrativo.

Porque hoy en día nuestros planteles de nivel medio superior languidecen en la inmediatez. Los directores se han resignado, en su inmensa mayoría, a una actitud contestataria. A diario están enviando reportes que les piden del órgano central o de la capital del estado; viven pendientes de la red o del teléfono pero no les queda tiempo para atender las grandes prioridades de la escuela a su cargo. Intentan cumplir con todo lo que les exigen de las instancias superiores pero poco o ningún caso le hacen a los problemas que a diario se presentan en los planteles. En no pocos casos, la vinculación con los padres de familia y los sectores productivos es prácticamente nula. Es decir, los actuales directores reaccionan pero no accionan. Y eso no puede continuar así.

Porque la esencia de nuestra encomienda está en el corazón mismo de los planteles: con su gente, con sus estudiantes, con los padres de familia, con sus maestros y trabajadores de apoyo y asistencia. En pocas palabras, hoy somos candil de la calle y oscuridad de nuestra casa.

Por eso la urgencia de dar un enérgico golpe de timón que nos conduzca a otra forma de dirigir los planteles del nivel medio superior. Con visión de futuro, con un mayor compromiso social y con la convicción de que vale la pena intentarlo.

\* **Alberto González Martínez** es docente de tiempo completo del CBTis No. 88 de Tapachula, Chiapas, desde febrero de 1978. Es Ingeniero Civil. En 2009 cursó la Especialidad en Competencias Docentes y en 2010 obtuvo la Certificación en dicha especialidad. Fue invitado por la Universidad Pedagógica Nacional como Tutor en Línea de la Especialidad en Competencias Docentes. Fue invitado por el Certidems como Evaluador Externo para la Certificación en Competencias Docentes. Actualmente es el Presidente de la Academia Estatal de Matemáticas de los planteles de la DGETI en Chiapas.