

ED469315 2000-10-00 Nuevos patrones en el gobierno de los colegios (New Patterns of School Governance). ERIC Digest.

ERIC Development Team

www.eric.ed.gov

Table of Contents

If you're viewing this document online, you can click any of the topics below to link directly to that section.

Nuevos patrones en el gobierno de los colegios (New Patterns of School Governance). ERIC Digest.....	2
POR QUE LOS CAMBIOS EN EL GOBIERNO ESCOLAR ESTAN SIENDO RECOMENDADOS?.....	2
QUIEN ES RESPONSABLE EN EL SISTEMA DE GOBIERNO?.....	3
QUE RECOMENDO LA COMISION NGCA?.....	4
QUE OTROS METODOS DE GOBIERNO ESCOLAR HAN SIDO PROPUESTOS?.....	5
YA SE HAN PRODUCIDO ALGUNOS CAMBIOS?.....	6
REFERENCIAS.....	6



ERIC Identifier: ED469315

Publication Date: 2000-10-00

Author: Renchler, Ron

Source: ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.

Nuevos patrones en el gobierno de los colegios (New Patterns of School Governance). ERIC

Digest.

THIS DIGEST WAS CREATED BY ERIC, THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER. FOR MORE INFORMATION ABOUT ERIC, CONTACT ACCESS ERIC 1-800-LET-ERIC

El gobierno escolar ha sido por largo tiempo un juego político, en que los participantes locales, estatales y federales trabajan (algunas veces de manera cooperativa y otras en disputa) para establecer o influenciar en las políticas, y luego implementar medidas de responsabilidad para hacer el seguimiento de la calidad de los colegios en los Estados Unidos.

Los proponentes del cambio han recomendado recientemente una serie de nuevos acercamientos-y variaciones de los antiguos enfoques-para alcanzar el complejo desafío de mejorar la educación pública por medio de diferentes formas de gobierno escolar. Sin embargo, como sucede con el cambio de cualquier diseño organizacional, la resistencia ha sido fuerte, y el debate público en cuanto a lo adecuado de los nuevos modelos para los colegios continúa.

El presente Digest explica por que el gobierno de los colegios públicos está siendo sujeto a un aumento del escrutinio, identifica quien es responsable por los resultados en el actual sistema de gobierno y describe varias propuestas recientes para transformar la estructura de gobierno.

POR QUE LOS CAMBIOS EN EL GOBIERNO ESCOLAR ESTAN SIENDO RECOMENDADOS?

La mayoría de las reformas escolares de las décadas pasadas fueron iniciadas a nivel de Estado o a nivel local, evitando o ignorando la junta del colegio y la oficina del distrito. Actualmente los reformadores están incursionando en este descuidado nivel medio de gobierno, esperando que algunos cambios tal vez una redefinición del papel de las juntas de los colegios, un acercamiento del trabajo de equipo entre el consejo y el superintendente, o la experimentación con nuevas estructuras de gobierno estimularan indirectamente la mejora del rendimiento tanto en el colegio como en las salas de clases.

La última ronda de debates acerca de los modelos más efectivos para el gobierno escolar fue precipitada por la publicación en noviembre de 1999 del informe *Gobernando los Colegios de América: Cambiando las Reglas* (Governing America's Schools: Changing the Rules), publicado por la Comisión Nacional sobre el Gobierno de los Colegios Americanos (National Commission on Governing America's School) y auspiciada por la Comisión de Educación de los Estados (Education Commission of the States).

El informe de la comision documenta una variedad de estandares de rendimiento por medio de los cuales las escuelas americanas han sido juzgadas. Particularmente problematico ha sido el asunto del lento rendimiento entre los estudiantes minoritarios y los estudiantes de areas urbanas.

Aunque hay poca evidencia cuantitativa de que la estructura de gobierno afecte el logro academico de los alumnos; cada vez hay mas personas que parecen estar dispuestas a experimentar alterar esas estructuras con la esperanza de que los cambios estimularan a educadores y estudiantes para alcanzar un mayor rendimiento.

Como Kirst y Bulkley (2000) senalan, 'los reformadores continuaran usando los cambios organizacionales y de gobierno en un esfuerzo para mejorar el rendimiento de la educacion, incluso si estos mecanismos solo pueden ofrecer una estrategia indirecta e incierta para mejorar la instruccion en la sala de clases'.

QUIEN ES RESPONSABLE EN EL SISTEMA DE GOBIERNO?

Gran parte de la discusion sobre el gobierno tiene que ver con las a veces duras relaciones entre profesores, directores, superintendentes y las juntas de los colegios. La implicacion es que el pobre rendimiento estudiantil no sera atacado adecuadamente hasta que estos grupos trabajen unidos como equipo.

Algunos criticos culpan al sistema mismo y piden un cambio sistematico, mientras otros favorecen virajes dentro del mismo sistema, tales como uso de cupones, programas de eleccion de colegios y privatizacion. Mas aun, los Estados difieren tan ampliamente en las estructuras educacionales de gobierno que hace dificil la prescripcion de una solucion unica que funcione para todos. Una breve lista de los grupos de interes en la actualidad incluye a alcaldes, sindicatos, lideres de negocios, politicos y a los lideres comunitarios, ademas de los directores, superintendentes y juntas de colegios (Comision Nacional [National Commission]).

Los superintendentes, especialmente en los distritos urbanos, han recibido mas de su justa cuota de responsabilidad por la culpa en la debilidad de los actuales sistemas de gobierno. Despedir al superintendente es normalmente el primer paso en el reconocimiento de los problemas de gobierno. Sin embargo, esta respuesta parece que solamente ha contribuido a aumentar el nivel de rotacion y 'a menudo ha obstaculizado los esfuerzos para mejorar los colegios' (Johnston 2000).

Las juntas de los colegios son otros blancos tradicionales en el juego de culpabilizacion en el gobierno escolar. Numerosos observadores han sido criticos de las juntas escolares y de su papel en la educacion publica, especialmente en la manera que ellos interactuan con los superintendentes (Carver 2000, Dawson y Quinn 2000, Edwards 2000, McAdams y Ubanski 1999).

Un informe dado por el Servicio Educacional de Investigacion (Educational Research Service) y el Consejo de Desarrollo Escolar de Nueva Inglaterra (New England School Development Council) (Goodman y Zimmerman 2000) hace notar que 'demasiadas leyes estatales requieren o permiten a las juntas ocuparse de los detalles operacionales del sistema escolar,' tales como contratar personal o adoptar textos de estudio. Las leyes estatales debieran limitar el papel de los consejos a la creacion de politicas, asignar las operaciones diarias al superintendente y, lo mas importante, dice el informe, otorgar poder a los consejos y al superintendente para funcionar como un equipo unificado de direccion.

QUE RECOMENDO LA COMISION NGCA?

Reconociendo las realidades politicas y administrativas del gobierno escolar, la Comision Nacional de Gobierno para los Colegios Americanos recomendo, sin preferencia por ninguna en particular, una de estas dos formas de gobierno: '(1) un sistema de escuelas operadas publicamente y con fondos publicos autorizados publicamente, basados en alguna de las tendencias mas prometedoras dentro del actual sistema de gobierno de educacion publica, y (2) un sistema de escuelas operadas independientemente y con fondos publicos autorizados publicamente basados en alguna de las alternativas mas prometedoras dentro del actual sistema de gobierno de educacion publica'.

La primera recomendacion extiende el actual tipo de estructuras de gobierno mediante la inclusion de algunas estrategias experimentales; la segunda recomendacion se plantea efectivamente por un incremento en la privatizacion del gobierno.

Dos miembros de la comision, Donald R. McAdams y Adam Urbanski (1999), en Semana de la Educacion (Education Week), proveen diferentes puntos de vista a los asuntos senalados por el informe. McAdams sostiene que un sistema de colegios operados independientemente (la segunda opcion en el informe de la comision) va a permitir a las juntas de los colegios gobernar mas y administrar menos'. McAdams considera que si los colegios fueran administrados por 'organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro individuales, cooperativas, propietarios individuales y similares,' las juntas estarian libres de enfocarse en detalles de como los colegios son manejados y en cambio podrian 'establecer estandares, proveer recursos y demandar resultados.'

Urbanski favorece la primera alternativa -mantener los colegios operados publicamente y mejorar las estructuras actuales de gobierno. Considera que las estructuras descentralizadas de gobierno permitirian cambios a nivel de la sala de clases, donde 'profesores, personal, y padres en cada comunidad y en cada colegio, tendrian mayor autoridad y capacidad para ajustar los metodos de ensenanza y aprendizaje para alcanzar altos estandares como tambien atender las particulares necesidades de sus estudiantes.'

QUE OTROS METODOS DE GOBIERNO ESCOLAR HAN SIDO PROPUESTOS?

Algunas estrategias basadas en lo economico para realizar cambios en el gobierno escolar han sido propuestas desde la publicacion del informe de la comision. Wang y Walberg (1999) recomiendan un sistema de gobierno donde los Estados y los consejos locales creen estandares basicos para que los colegios puedan encontrar su propio modo de alcanzarlos.

En adelante, dicen los autores, los colegios estaran excentos de 'regulaciones operacionales o de una supervision rigurosa.' Los colegios que no alcancen a cumplir con los estandares tendran un conjunto de 'mejores practicas' educacionales impuestas sobre ellos. La falta recurrente en la consecucion de los estandares produciria una barrida del personal o el completo cierre del colegio, 'en tal caso...los alumnos podran recibir becas para que asistan a otros colegios publicos o privados de las proximidades'. Por lo tanto, todos los colegios, publicos o privados, se transformaran basicamente en empresas mercantiles. 'Que los colegios establezcan sus propios objetivos, estandares, curriculo y caracter' sugieren los autores. 'Que la competencia por estudiantes decida lo que es mejor'.

Una estrategia para el gobierno escolar dentro de un patron de negocios se ha hecho popular en el nuevo trabajo de John Carver (2000), cuyo modelo de Politicas de Gobierno asigna al superintendente de los colegios un papel similar al de los altos ejecutivos de las corporaciones. Carver dice que el papel de las juntas de los colegios es 'gobernar el sistema mas que hacerlo funcionar.' Sostiene que las juntas de los colegios han tradicionalmente microadministrado el proceso educacional, algo que produciria un dano fatal para cualquier administrador en el medio empresarial.

Un rediseño radical de la función de las juntas escolares, explica Carver, incluiría (1) Enfocarse en los resultados educacionales mas que en los metodos con que fueron obtenidos. (2) Una definicion nueva de la relacion con el publico en general y con los padres y (3) Un compromiso por parte de la junta de hablar con una sola voz, en vez de como un grupo de individuos con posiciones individuales.

Cambiar o mejorar la relacion entre el superintendente y la junta del colegio cobra mucha importancia en casi todas las propuestas de diferentes estructuras de gobierno. Edwards (2000), miembro de una junta escolar de Illinois por muchos años, sugiere una forma de gobierno que 'saque el poder de toma de decisiones de las manos de unos pocos (la junta) y lo ponga en las manos de muchos (padres, profesores, administradores y los miembros de la comunidad)'.

Edwards situa el centro de control a nivel de la instalacion. 'Que absurdo', dice Edwards, 'perpetuar un sistema en donde se le dan ordenes a los educadores, por una junta compuesta de gente, que en general, no son educadores'.

YA SE HAN PRODUCIDO ALGUNOS CAMBIOS?

Dawson and Quinn (2000), socios de una firma consultora de liderazgo, puso a prueba el modelo de Carver de Políticas de Gobierno en varios distritos de Colorado. Al describir las experiencias de sus clientes, los autores informan que las juntas de los colegios fueron mejores para enfocarse en asuntos de política y que los superintendentes eran mas idoneos para llevar a cabo las operaciones diarias por las cuales eran responsables.

Notable, dentro de los desarrollos recientes en el gobierno escolar, ha sido la toma de posesion de varios distritos por entidades externas, cuando los colegios no han alcanzado a hacer progresos por si mismos. Por una serie de razones, estas 'tomas de posesion' han ocurrido mayormente en distritos urbanos (Anderson y Lewis 1997).

Kirst y Bulkley (2000) describe las recientes tomas de posesion por los alcaldes de varios distritos urbanos incluyendo Chicago, Boston, Detroit y Cleveland.

Si los alcaldes pueden convertirse exitosamente en lideres educacionales sigue siendo una pregunta sin respuesta, y el efecto del control alcaldicio sobre el rendimiento general de los colegios sera ciertamente dificil de documentar.

Cibulka (2000) concluye que 'los educadores de las escuelas publicas pueden ayudar a reformar la institucion mediante su disponibilidad a experimentar con nuevas formas institucionales, pero es dificil que conserven el 'perfecto sistema unico' como lo conocemos.' Hace notar, ademas, que la 'resistencia al cambio' en las viejas estructuras es 'posible que ayude a debilitar aun mas la capacidad de la institucion para alcanzar sus objetivos y para mantener su legitimidad y sobrevivencia.'

REFERENCIAS

Anderson, Amy Berk, and Anne C. Lewis. "Academic Bankruptcy." ECS Policy Brief. Denver: Education Commission of the States, 1997. 10 pages.

Carver, John. "Remaking Governance." American School Board Journal (March 2000): 26-30. ED 536 841.

Cibulka, James G. "Contests over Governance of Educational Policy: Prospects for the New Century." In Educational Leadership: Policy Dimensions in the 21st Century, edited by Bruce Anthony Jones. 3-20. Stamford, CT: Ablex Publishing, 2000.

Dawson, Linda J., and Randy Quinn. "Clarifying Board and Superintendent Roles." The School Administrator (March 2000): 12-14, 18. ED 636 863.

Goodman, Richard H., and William G. Zimmerman, Jr. Thinking Differently: Recommendations for 21st Century School Board/Superintendent Leadership, Governance, and Teamwork for High Student Achievement. Arlington, VA: Educational

Research Service; and New England School Development Council, 2000. 33 pages.

Edwards, Russell J. "A Board View: Let Educators Do Their Job." *The School Administrator* (March 2000): 20-22, 24.

Johnston, Robert C. "Urban Education." *Education Week*, April 5, 2000.

Kirst, Michael, and Katrina Bulkley. "'New, Improved' Mayors Take Over City Schools." *Phi Deltan Kappan* (March 2000): 538-46.

McAdams, Donald R., and Adam Urbanski. "Governing Well: Two Approaches From a National Commission For Honing the Enterprise to Support Better Schools." *Education Week* (November 24, 1999): 44, 32-33.

National Commission on Governing America's Schools. *Governing America's Schools: Changing the Rules*. Denver: Education Commission of the States, 1999. 59 pages.

Wang, Margaret C., and Herbert J. Walberg. "Decentralize or 'Disintermediate'?" *Education Week* (December 1, 1999): 1, 36, 52.

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management, Facultad de Educacion, Universidad de Oregon, Eugene, Oregon 97403

Este articulo se publico gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la cultura). De la Universidad de Playa Ancha. El articulo es de difusion publica y se puede reproducir libremente. CENLADEC@UPA.CL/ Fono: 56-32-283504, Fax: 56-32-280671

Traduccion por Amado Lascar, amado@darkwing.uoregon.edu

Title: Nuevos patrones en el gobierno de los colegios (New Patterns of School Governance). ERIC Digest.

Note: Digest number 141. For English version, see ED 446 346. Translated by CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la Cultura), Universidad de Playa Ancha.

Document Type: Information Analyses---ERIC Information Analysis Products (IAPs) (071); Information Analyses---ERIC Digests (Selected) in Full Text (073);

Available From: ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free); Fax: 541-346-2334; Web site: <http://www.eric.uoregon.edu>. For full text: <http://www.eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest141.html>.

Descriptors: Administrative Organization, Change Strategies, Educational Administration, Educational Change, Educational Improvement, Elementary Secondary

Education, Governance, Summative Evaluation
Identifiers: ERIC Digests

###



[\[Return to ERIC Digest Search Page\]](#)