
LOS PROCESOS DE GESTIÓN QUE SE DESARROLLAN EN LA ESCUELA

IRMA ALICIA NÁJERA BERLANGA./ NORA LILY VALDÉS DELGADO /
ALEJANDRA CASTILLO RODRÍGUEZ

RESUMEN:

Este informe comprende un reporte de investigación parcial realizada en una escuela primaria. Me interesa comprender los procesos de gestión que vive la escuela a través de las acciones que el colectivo escolar realiza en un contexto regulado por diferentes condiciones institucionales. Defino una postura epistemológica desde la investigación cualitativa, particularmente desde la etnografía, para aproximarme a comprender las dinámicas y estrategias en las que participan los docentes y los procesos de gestión que realizan. Al describir la metodología presento recursos y procedimientos utilizados en cada visita a la escuela y en el análisis de datos.

PALABRAS CLAVE: Gestión, jerarquía, requerimientos institucionales, estrategias, ejercicio del poder.

INTRODUCCIÓN

El análisis de la gestión escolar, desde diferentes perspectivas, permite comprender las particulares formas de participación de los docentes; posiciones, estrategias en su actuación cotidiana y las pautas de regulación que se identifican en la dinámica escolar.

La escuela, como un espacio social conformado históricamente, constituye un contexto configurado por múltiples elementos, se define a partir de acciones, interacciones que dirigen las tradiciones de cada escuela. Cotidianamente ese sistema intangible que es la organización escolar acota el quehacer docente de maneras particulares.

Visualizar a la escuela como construcción social, en la que se articulan múltiples significados y donde se objetivan acciones, relaciones y discursos definiendo la

vida cotidiana, conlleva a pensar a los sujetos creando y objetivando la realidad. (Ezpeleta, 1992). En la cultura de la escuela, las prácticas cotidianas, las formas de relación y de organización; como las pautas escritas y no escritas del trabajo cotidiano configuran la gestión propia del centro.

Los procesos de gestión definen la forma y las especificaciones sobre el trabajo escolar pero en la acción de los docentes, se comprometen los fines y las estrategias para lograrlos.

Comprender los procesos de gestión que se desarrollan en una escuela primaria exigió realizar una investigación que tiene como propósito: **Describir, analizar y comprender los procesos de gestión a través de las acciones que el colectivo escolar realiza.**

Las siguientes preguntas para orientar el curso de la investigación:

¿Cuáles son las acciones de los docentes en los procesos de gestión escolar?
¿Qué pautas de gestión construyen? ¿Qué recursos ponen en juego? ¿Qué formas de relación se producen?

Para abordar estos cuestionamientos, he estado registrando las dinámicas de los sujetos, lo que dicen, lo que hacen, las maneras en que se relacionan, utilizando los siguientes recursos etnográficos: registros de observación participante y de observación de aula, entrevistas y notas de campo con las descripciones que se refieren a las diferentes situaciones, acciones y relaciones en las que se desenvuelven los sujetos. (Rockwell, 1998).

Las herramientas de análisis de la información obtenida en los registros consistieron en la reducción de datos con la elaboración de esquemas, se utilizó una estrategia clasificatoria de diferentes unidades de datos que pertenecieran a un mismo tópico o conceptos teóricos (Rodríguez, 1996). De este modo fui construyendo mis principales categorías.

Una categoría que emerge de los datos, refiere las jerarquías institucionales, Las diferentes tramas jerárquicas reconocidas en la vida cotidiana de la escuela dan lugar a acciones que condicionan muchos comportamientos del director y de los

profesores; develarlas podría representar la posibilidad de ruptura con la obediencia como principio de acción.

LAS JERARQUÍAS

Las políticas educativas actuales trasladan a las escuelas las concepciones de gestión administrativa propias de las burocracias, impulsando modelos que mantienen el control y fortalecen la estructura jerárquica mientras pretenden promover el “trabajo colegiado” y la “autonomía de la escuela”.

Las reuniones de Consejo Técnico se convierten en este caso en un espacio donde generalmente se atiende la verticalidad de los mandatos institucionales (Jiménez y Perales, 2007).

El director da inicio a una reunión de consejo técnico en donde uno de los asuntos a tratar es que el encargado de la comisión de valores les informe las actividades que tienen que realizar:

MF. Llegó un libro de apoyo para llevarlo a cabo en cada una de las áreas, en el mes de noviembre se verá los valores “responsabilidad” “libertad” “justicia” y después del mes de enero se verá un solo valor por mes y al final de cada mes se entregarán evidencias del trabajo realizado en cada grupo ROCTE. 311007.

El director confirma la indicación dada a los maestros con otra orden:

D: También les pido por favor algunos trabajos realizados por los niños que podamos pegar a la entrada de la escuela ROCTE. 311007.

Esta ordenación jerárquica expresa la forma en que los docentes cumplen con las propuestas institucionales, la entrega de evidencias del trabajo realizado en esta actividad, busca demostrar ante la autoridad que sí se acatan las disposiciones, aunque no expresan si hay relación con los contenidos de aprendizaje de los alumnos. Los maestros se concretan a cubrir los temas solicitados sin considerar su articulación y congruencia con las asignaturas y con los propósitos generales de la educación primaria.

En este modelo jerárquico para la implementación de propuestas institucionales, la disposición surge de la Dirección del Nivel de Primaria luego

a las coordinaciones del nivel, después a las supervisiones y direcciones, para que al final las realicen los maestros con los alumnos.

Un principio de jerarquía, supervisión y cumplimiento formal de las tareas designadas ha orillado a la simulación de ciertas acciones por parte del director y que involucra a los profesores para aparentar ante la autoridad que se está cumpliendo:

Después de dar salida a los alumnos el director reúne a los maestros en la dirección de la escuela y les comunica que esa reunión es solamente para conformar el consejo técnico de la escuela, les empieza a leer las comisiones que se tienen que designar a los maestros como la comisión de superación profesional, evaluación y desarrollo docente, la de extensión educativa:

MO: Profe, y de qué se trata esas comisiones que nos está diciendo.

D: No te preocupes, no se van a trabajar, es solamente para llenar el Acta Constitutiva de Consejo Técnico que hay que mandar a la Supervisión Escolar porque ya me la están pidiendo RO.ORG. 190908.

Esta imagen nos muestra que en este espacio se asignan comisiones de trabajo que algunos maestros desconocen en qué consisten, lo que conlleva a que lo vean como un trámite administrativo pues hay que llenar un formato que mandan de Secretaría y que es el Acta Constitutiva de Consejo Técnico, de esta manera se puede considerar esta gestión de tipo administrativo, ya que se conforma el consejo técnico por los requerimientos institucionales.

Las juntas con los maestros son para llenar y entregar documentos a la supervisión escolar, en vez de realizar un proceso reflexivo y autogestivo del trabajo de los docentes porque además, ya se está indicando que “no se van a trabajar las comisiones”.

LA MULTIPLICACIÓN DE TAREAS

Otra situación relacionada con las cargas administrativas consiste en el incremento de los programas o proyectos, que implica rendir informes a la autoridad correspondiente para continuar en esta línea del cumplimiento formal de las tareas designadas.

En esta reunión de organización el director le comunica al encargado del programa estatal de lectura:

D: Hay que hacer el informe de las actividades del programa de lectura para mandarlo a la supervisión RO.ORG. 250108

En esta lógica de acciones administrativas y burocráticas “llenando” formatos o “haciendo informes” porque “hay que mandarlos a la supervisión escolar” y cumplir con un requerimiento institucional administrativo conllevan a un dominio en que la gestión de los maestros realizan sus acciones cotidianas al desarrollar un programa que le corresponde coordinar y no siempre convoca a la participación de todos los maestros, pues frecuentemente el encargado de llevar el programa es quien realiza el informe. Es necesario decir que la carga burocrático-administrativa (Ezpeleta, 1992) entre el llenado de formatos y la elaboración y entrega de informes, es un ejemplo de cómo la gestión ha desplazado poco a poco la tarea fundamental de enseñar.

La dinámica organizativa de la escuela va teniendo variaciones según van llegando nuevas actividades a realizar. A los docentes se les informa regularmente sobre nuevas disposiciones oficiales conforme le van informando al director por parte de la Supervisión Escolar y se van organizando otro tipo de actividades en el ciclo escolar:

El director les indica a los maestros en una reunión de organización:

D: tomen nota de las siguientes indicaciones que me dieron en la junta que tuve en la inspección RO.ORG. 250108

D: Toda la escuela deberá ensayar el Himno Nacional durante todo el año. Elaborar y poner el periódico mural los primeros días del mes. Se debe citar a los padres de familia para informarles sobre las evaluaciones bimestrales y que firmen las boletas.

En este contexto, se han perdido los espacios académicos para realizar la labor educativa. De forma conjunta se ha generado la pérdida de la dimensión intelectual del docente para limitarse en ocasiones a cumplir con cierto tipo de prescripciones establecidas. ¿Qué sentido tiene el mecanizar acciones como el

ensayo del Himno Nacional durante todo el año escolar? ¿Con qué finalidad se pone el periódico mural los primeros días del mes? ¿Cuál es la intención de informarles a los padres de familia las evaluaciones de sus hijos? O será solamente para tener firmadas las boletas y cubrir con un aspecto de la hoja de supervisión al docente que señala si tiene las boletas de evaluación firmadas por los padres de familia.

Los procesos administrativos, asociados con las condiciones institucionales, consolidan una dinámica en la gestión escolar que excluye la dimensión académica de la tarea educativa.

El ejercicio de directividad se concentra en la atención de asuntos administrativos:

Al finalizar una reunión de consejo técnico el director le dice al subdirector:

D: Te encargo R. que hagas la relatoría de esta reunión porque tenemos que mandar una copia a la inspección junto con la agenda de trabajo. ¿Si estuviste tomando nota verdad? ROCT. 311007

Ante esta expresión puede evidenciarse una necesidad de cumplir con una exigencia administrativa donde la gestión y orientación que se da al entregar la relatoría de la reunión con los docentes a la supervisión escolar es solamente por cumplir con un sistema burocrático.

Las acciones del director y el subdirector generalmente se concentran en atender asuntos administrativos que afirman un rol directivo poco vinculado a la tarea pedagógica y a promover la colaboración y el intercambio profesional entre los docentes. Por lo tanto, la escuela está cada vez más sujeta a los tiempos y demandas de la gestión administrativa que al cumplimiento de su tarea fundamental.

CONCLUSIONES

Considerando lo antes expuesto, el proceso conformado por el conjunto de decisiones y acciones comprometidas en la práctica educativa cotidiana de cada escuela; supone la toma de decisiones, los procesos de relación, negociación e interpretación que cada uno de los actores hace respecto de su quehacer. Supone también el ejercicio del poder y se asocia con estilos y formas de proceder en cada escuela.

Desde esta perspectiva, la gestión escolar es entendida como relaciones y estrategias con propósitos de gobierno, que están presentes entre los actores en el desarrollo del ámbito escolar y en el ejercicio de su autonomía relativa. En lo concreto, las pautas de gestión se configuran en las correlaciones grupales, personales, intereses y estrategias que ponen en juego los sujetos frente a necesidades y problemáticas sentidas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ball, Stephen J. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Paidós. México.
- Ezpeleta, Justa (1992). "Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica" en Ezpeleta, Justa y Alfredo Furlan (Comp.) *La Gestión Pedagógica en la Escuela*. Santiago, Chile, UNESCO-OREALC.
- Gimeno Sacristán, José (1992). "Investigación e Innovación sobre la Gestión Pedagógica de los Equipos de Profesores", en Ezpeleta, Justa y Alfredo Furlan (Comp.) *La Gestión Pedagógica en la Escuela*. Santiago, Chile, UNESCO-OREALC.
- Jiménez Lozano, María de la Luz y Perales Mejía, Felipe de Jesús (2007). "Entre Proyectos Personales y Propuestas Operativas. Etnografía de la gestión en la escuela". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, núm. 35. p. 1309-1328.
- Rockwell, Elsie. (1998). *Etnografía y Teoría de la Investigación Educativa*. México. Mecanograma.
- Rodríguez, Gregorio. et al. (1996). "El análisis de los datos" en *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Madrid. La Piqueta.