

LA GESTIÓN ESCOLAR: DISCURSO Y PRÁCTICA

ALMA ELIZABETH VITE VARGAS

Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 131 Pachuca

RESUMEN: Se presentan cuatro dimensiones de la práctica de gestión que al decir de directores de preescolar y primaria son los núcleos que mayor tiempo y trabajo consumen en su quehacer cotidiano: lo académico pedagógico, la relación con la comunidad, lo administrativo financiero, lo organizacional operativo y las relaciones interpersonales.

Se trata de mostrar que en la práctica se impone un ritmo acorde con las necesidades apremiantes a que los directores deben dar solución y que las orientaciones de la política educativa al desconocer esta dinámica, no pueden tener una respuesta clara por lo que los cambios esperados tampoco se pueden advertir. El contenido que los directores otorgan a su quehacer está fuertemente anclado a sus posibilidades inmediatas de acción. La política edu-

cativa en los últimos años ha intentado hacer que los directores adquieran una posición de mayor movilidad y de articulación de actividades al interior de las instituciones, sin embargo no es posible modificar esquemas de pensamiento y acción sin un reconocimiento de las condiciones de realidad en que se desarrollan dichas prácticas.

El trabajo de investigación se desarrolló con directores de tres municipios del estado de Hidalgo como parte de un proyecto que tiene como propósito avanzar hacia una nueva racionalidad de las funciones directivas. En este escrito sólo doy cuenta de la concepción que los directores tienen de sus propias acciones y compromisos.

PALABRAS CLAVE: Gestión, directores, escuela, primaria, preescolar

Introducción

Este reporte muestra la forma en que los directores conciben su trabajo gestivo, se toma como fuente central el decir de los directores, fueron entrevistados para el efecto, directores de preescolar y primaria de tres municipios del estado de Hidalgo. Este decir fue analizado a la luz de algunos referentes teóricos para avanzar hacia la comprensión de lo que implica la gestión escolar en la educación básica en el ámbito estatal. En este sentido, desde una posición interpretativa se trata de dar respuesta a ¿cuál es el contenido de la práctica de gestión que desarrollan los directores de educación básica en Hidalgo?

La política educativa a partir del movimiento de modernización, orientó la gestión para favorecer el trabajo grupal de los profesores hacia la toma de decisiones conjunta. Se consideró que directores y supervisores asumirían una nueva forma de realizar su trabajo y se convertirían en gestores. Este planteamiento de cambio anunciado responde a una enunciación de voluntad positiva que, de acuerdo con Schvarstein (2000) convocaría a todos los participantes a sumar esfuerzos en la búsqueda de un objetivo común. Esta orientación marcó un derrotero para la misión de la escuela básica, fue como volver a decir cuál es el sentido de la escuela. Pero, como el mismo autor señala, no basta con pregonar el cambio, se necesita dotar de los recursos indispensables para su logro puesto que las organizaciones son fundamentalmente dispositivos para no cambiar. Por otra parte, Ezpeleta (2006) señala que el eje articulador de las reformas educativas es la racionalidad pedagógica pero hay formas, procesos, comportamientos, entre otros, que no se pueden ubicar en esa racionalidad, por tanto, si una reforma no considera las prácticas cotidianas del ejercicio escolar, éstas se van a mantener sin cambio.

La gestión en la práctica

Los directores y supervisores de educación básica en Hidalgo, en la actualidad se ocupan de varios núcleos de actividades, entre los que destacan:

Lo académico pedagógico. Que, según la función explícita de la escuela, sería actividad central, la que daría sentido de existencia a lo escolar, sin embargo aunque resulta contradictorio, en la voz de los directores aparece la necesidad de ser guía académico pero hay poca claridad cuando se trata de darle contenido. La misión de cambio no ha podido cristalizar tal como se dijo en la política educativa, debido a varios factores importantes.

La esfera académica ha sido poco abordada por los directores a partir de que su dedicación se orientó a la organización escolar, esto se relaciona con la distancia que fue necesario establecer entre la práctica docente y la práctica directiva, era importante¹ que se ocuparan de cuestiones distintas a los contenidos y al proceso de enseñanza aprendizaje, porque así se lo encomendaba la misma política educativa que les hacía mirar al exterior, a las relaciones con la comunidad y a la expansión de matrícula. Es por esto que si bien ahora para los directores el trabajo con los alumnos es interesante, y sería, la esencia de la actividad directiva encargarse de lo académico, en realidad hay una distancia con este aspecto y se dedican más a la organización de actividades.

Cuando a la profesora Elba, directora de preescolar se le pregunta cuál es la esencia de su función, responde

pues en este caso sería realmente lograr que mi equipo de trabajo logre superar lo que es el nivel técnico pedagógico, fortalecerlo como equipo técnico pedagógico, porque dentro de todo lo que hago de repente por la carga de trabajo como lo administrativo y una carga de trabajo de gestión para tener mejoras materiales por que yo soy de la idea que para poder trabajar bien debemos tener un lugar adecuado...(E2,p.8).

A continuación explica con detalle por qué para ella es indispensable contar con espacios ordenados, limpios, en buenas condiciones pues contar con un “marco agradable” para que los niños aprendan es lo que le da sustancia al trabajo. Resulta interesante que la idea con la que la profesora inicia es justamente la académica y considera que esta esfera es importante pero su propio discurso la lleva a lo que realmente le preocupa: cómo lograr ese marco adecuado para el desarrollo de las actividades escolares.

De suma importancia en este núcleo es la preparación de los directores. Para Ernestina de preescolar, con una maestría en investigación educativa, la preparación

es necesaria porque creo nos vemos obligadas cuando hay cursos en TGA de directoras, las educadoras siento que rebasan la preparación o no llenan su preparación, sin hablar mal de mis compañeras pero tienen que prepararse, no decir a mí me gusta ese libro, hicimos esa reflexión, analizamos este libro y al final no me llevo nada nuevo, entonces es cierto que la preparación, el tener un perfil que me permita guiar a las compañeras es indispensable y no solo en preescolar sino que en todo tratar de ser lo mejor en cuanto al desarrollo (E6,p.3).

En este caso, la profesora cuenta con un perfil que le permite señalar la preparación como factor decisivo para dirigir el funcionamiento institucional.

Otros directores, llaman preparación a los cursos estatales y nacionales que pueden tomar para estar al tanto de lo que ocurre en el medio, aunque hay un sector importante que no acude a los cursos por no contar con el tiempo necesario para dedicarlo a ello, todos consideran a la preparación como factor importante. No es ocioso repetir que no hay en la política educativa estatal un apoyo decidido en este rubro, no se ha proyectado que de manera sistemática los directores de los distintos niveles tengan acceso a elementos de formación ni mucho menos que sea éste uno de los factores que permita el ascenso de los profesores.

La relación con la comunidad. Es una actividad que consume mucho del tiempo de los directores, el contacto con los diferentes sectores de la comunidad en que se ubica su institución, les obliga a establecer relaciones con las personas e instituciones locales para lograr buenos resultados en su contexto inmediato. En este sentido, los más cercanos colaboradores son padres de familia, específicamente los integrantes de la mesa directiva, de inmediato “hacer gestión” implica el llamado a dichos padres para solicitar el apoyo en las cuestiones de visita a otras dependencias sobre todo las centrales, para solicitar recursos de todo tipo o bien para informar e informarse de todas las acciones en que la escuela se involucra.

Para que las escuelas sean exitosas, no descuidan la relación con los padres de familia y comunidad en su conjunto, estas relaciones estrechas generan recursos para el desarrollo de las actividades escolares fortalecen una buena percepción del establecimiento, para el director Juan, de escuela primaria el aspecto básico: “de afuera solo me interesan los de la comunidad, porque me gusta ver el impacto que tenemos en la comunidad, hacia fuera me interesan los conceptos que tengan los ex alumnos y los conceptos que tengan de nuestros ex alumnos los responsables de los siguientes niveles educativos” (E7,p.4) esto le permite darse cuenta de lo que su escuela genera y quizá cómo puede mejorar algunas acciones.

La administración de recursos. Actividad sustantiva para los directores es encargarse de todas las cuestiones financieras. No se manejan directamente grandes cantidades, según dicen los directores, sin embargo tienen que registrar y comprobar el gasto de todo, hasta el último peso. Cuando se ocupan de cuestiones como las que exige estar en programas como “escuelas de calidad” ellos deben hacer trámites sin que se extravíen notas o se dejen de pedir puesto que si algo falla, a ellos les queda un “sabor amargo -porque-bueno, si uno está dando de su tiempo y de todo y que todavía lo tachan a uno de ladrón...” como dice la profesora Fátima.

Señala el profesor Andrés

yo les mencionaban en la otra ocasión, generan dependencias como tiendas escolares, dando claramente en sus estatutos o sus lineamientos que son mediadores de recursos de la escuela, y resulta que cuando va uno a pedir parece uno limosnero, cuando uno va a justificar lo tratan a uno como ratero y eso no es posible, usted seguramente recordará que cuando nosotros manejábamos el recurso faltaban 10 centavos y nos regresaban con nuestro recurso, por eso nadie quiere ser encargado de cooperativa en ese entonces, por-

que siempre era de que nosotros nos robábamos el dinero y quizás usted ha estado alguna vez frente a grupo y sabrá que habemos de todo y sabemos que la mayoría no tenemos necesidad de robarnos un peso, mucho menos robarle un peso a un niño (E9,p.2)

Andrés se siente ofendido porque su gestión financiera se pone en duda, además de que con esto lo único que se logra es hacer más trámites burocráticos que solo restan tiempo a sus actividades. Más allá de posibles casos en los que algún director haya cometido fraude o desvío de recursos, es incómodo para los profesores sentir una vigilancia tan estrecha sobre este asunto.

Así mismo, es reiterado el descontento con las actividades administrativas porque les quitan un valioso tiempo que podrían dedicar a cuestiones más importantes. Saben que los recursos son pocos y muchas las necesidades pero consideran que con una planeación más fina se podría programar la atención y así cada director sabría qué esperar como apoyo y qué debería solucionar desde la propia institución. El profesor Andrés considera, “parece que la realidad de los funcionarios es una realidad diferente a la que nosotros tenemos, ellos en el discurso dicen una cosa, por ejemplo todo mundo enciclomedia y ahí estamos como los de primer mundo y revise usted en el sector si acaso hay una escuela equipada con enciclomedia es mucho” (E9,p.10). En el mismo sentido, la directora Isabel de primaria menciona: “uno gestiona pero las autoridades nos complican mucho las cosas”. En general se considera que hay una lejanía entre lo que viven los directores en las escuelas, sus necesidades más apremiantes y lo poco que pueden o quieren hacer quienes se encuentran en posiciones superiores.

La parte administrativa de la institución sobre todo lo referido al papeleo, es aspecto conflictivo para los directores en distintos sentidos, el de más peso es el tiempo que se dedica a la elaboración de oficios, llenado de documentación oficial, rendición de informes entre otros y es un tiempo que pudieran dedicar a cuestiones más importantes. Otro sentido está relacionado con la falta de conocimiento para elaborar documentos, Parece trivial, sin embargo es una necesidad apremiante para quien debe estar de manera permanente en estas actividades.

La organización escolar. En esta área de trabajo, los directores ocupan tiempo y esfuerzo importantes: por un lado está la organización de las actividades derivadas del de plan de estudios. Esta actividad de planeación que implica lo organizacional y lo operativo también incluye a los padres en cuestiones como la elección de la mesa directiva, la revi-

sión de necesidades y recursos para decidir qué y cómo apoyar el trabajo escolar; los alumnos son así mismo un sector que debe ser organizado por el director.

Renglón importante es la previsión de recursos para el desarrollo de todas las actividades. Es uno de los factores que con mayor asiduidad preocupa y ocupa a los directores. Relacionado con el núcleo anterior, después de conseguir los recursos de todo tipo, viene la tarea de organizar y distribuir de la mejor manera para tratar de optimizar cuanto se tiene.

Las relaciones interpersonales. Si bien esta dimensión cruza todas las anteriores, es importante señalarla por el peso que tiene al interior de las instituciones. Para las directivas del nivel preescolar el ubicarse en la dirección es establecer una especie de lucha con sus compañeras, “para ver quién puede más”, las educadoras se unen para hacer un frente común ante su directora y así ir en contra de sus decisiones cuando no existe “el liderazgo” pertinente para establecer el diálogo que permita convencer. En este sentido, la función directiva tiene como tarea fundamental evitar conflictos en la institución, de acuerdo con lo señalado por los propios directivos.

Las relaciones son fuente de conflicto y originan contradicciones en el discurso de los propios directores, por un lado señalan la capacidad de los profesores, su excelente equipo de trabajo integrado por gente responsable, trabajadora, preparada entre otras cualidades que subrayan pero al mismo tiempo se quejan del poco apoyo que reciben cuando se trata de implementar actividades en beneficio de la escuela. Es el caso de la directora Gloria de primaria para quien el logro de de los retos obedece a “que tengo un personal docente excelente preparadísimo y un personal administrativo que me ha respondido, sobre todo que hemos trabajado de la mano, ellos me apoyan yo los apoyo” (E10,p.5) no obstante, después comenta que no ha logrado entrar a escuelas de calidad porque “me falta el apoyo de los compañeros no me quieren apoyar, lo digo porque más que nada el trabajo es con ellos, porque van a salir bien todos los que estén dentro de aula, entonces no quieren apoyar tal vez porque el horario que tienen que regalar un poco más de tiempo”. Esta contradicción estaría sujeta al tipo de relaciones que se establecen al interior de la escuela, donde el director ocupa una posición de jefe que, desde el análisis freudiano tiene la demanda de querer a todos por igual.

Por otra parte, al ocupar este lugar de autoridad que puede ser leído como totémico, se ubican en un lugar de alta vulnerabilidad puesto que representan un lugar superior pero al mismo tiempo son el enemigo al que se debe contrarrestar y para eso se unen los subal-

ternos (Freud 1913). Lidar con estas posiciones simbólicas e imaginarias no es trabajo sencillo para los directores, de ahí que haya frecuentes disputas y roces no resueltos al interior de los establecimientos educativos.

Otro ámbito de relaciones interpersonales es el establecido con los superiores. En preescolar, para las directoras no existe una mala apreciación del trabajo que realiza la supervisora, siempre es valorado como positivo, como un apoyo permanente al trabajo realizado. El aprendizaje de su función es “primeramente con el ejemplo, yo creo que también con la atinada dirección de mis supervisoras ya que he contado con la suerte de que me hayan tocado supervisoras que han sabido guiarme y que han ido orientándome en las situaciones que se han ido presentando” (E4,p.1) Más que suerte, parece la constante, las directoras de preescolar manejan esta idea de manera reiterada, han recibido apoyo y orientación decididos de sus supervisoras, de ellas aprendieron cómo manejarse en su función.

Por su parte, los directores de primarias aunque mencionan influencias y reconocen el trabajo de sus superiores, su percepción es que aprendieron el ejercicio directivo por la práctica al enfrentar en lo cotidiano los pequeños o grandes problemas que en una escuela se generan. En ambos casos no aparece una relación tan conflictiva como la que se establece entre directores y profesores, lo cual puede estar relacionado con la cercanía, mientras a los supervisores se les ve esporádicamente y para cuestiones más relacionadas con el trabajo, entre profesores y directores la relación es cotidiana y es inevitable compartir asuntos de carácter personal, esta cercanía es fuente de rispidez entre sujetos.

Algunas reflexiones

Las dimensiones marcadas por los entrevistados aluden a una serie de actividades que han sido preocupación de los directores desde que la función apareció, los cambios para formular una nueva forma de gestión directiva se quedan en la intención y en buena parte debido al poco reconocimiento de la práctica cotidiana.

Es necesario reconocer que se requieren procesos de formación sistemática en que todos los involucrados asuman una nueva posición frente al cambio educativo que no es importante por sí mismo, sino por la mejora que supone para el desarrollo de lo escolar en su conjunto donde la parte medular del trabajo escolar -el proceso enseñanza aprendizaje-, se ve fortalecido por todos esos núcleos de actividad que desarrollan los directores.

El trabajo de los directores es una de las tareas más solitarias dentro del sistema educativo, al interior del establecimiento no cuenta con pares sino con subalternos, no hay un equipo directivo que permita hacer frente común, por otro lado esto es impensable en las condiciones en que se desarrolla esta actividad en Hidalgo, donde hay un porcentaje alto de escuelas unitarias o bien con 2, 3, 4 profesores como es el caso de la mayor parte de preescolares y escuelas telesecundarias y cerca del 50% de escuelas primarias.² No sucede lo mismo con las secundarias generales y técnicas que regularmente cuentan además con un subdirector, figura que permite a estas instituciones la conformación de un equipo directivo dedicado con exclusividad a su tarea.

Por otra parte, Hidalgo es considerado entre los estados pobres de la república, esto genera que muchas escuelas no cuenten con lo indispensable, por esa razón los directores deben ocuparse de aspectos elementales. Finalmente es importante repetir que la tarea que desempeña un director de escuela en educación básica es vital para el sistema educativo dado que es uno de los sujetos clave para dar contenido, mantener o modificar la cultura escolar.

Notas

1. Hasta principios del siglo pasado, todavía en las escuelas había un solo profesor que, al mismo tiempo era el director, desarrollaba todas las funciones escolares, a partir de que se crea la figura de ayudante, empiezan a diferenciarse las funciones que desarrollaría el director de las efectuadas por el profesor,

esto se da durante el periodo del “director normalista” situado entre 1900 y 1980. (Vite 2004).

2. Fuente: Subsecretaría de Educación Básica. Estadísticas.

Referencias bibliográficas

EZPELETA, Justa (2006) Ponencia presentada en el III Encuentro Nacional de Investigación Educativa en Villahermosa Tabasco.

FREUD, Sigmund (1913-1914) **Tótem y Tabú y otras obras**. Obras Completas vol. XIII. Buenos Aires: Amorrortu.

POZNER, Pilar (2000) **El directivo como gestor de aprendizajes escolares**. Buenos Aires Aique.

SCHVARSTEIN, Leonardo. (2000) **Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas**. Buenos Aires: Paidós.

VITE, Alma (2004) **La construcción identitaria de un sujeto particular: el director de escuela primaria.** Tesis doctoral México: UPN.