



LA GESTIÓN PEDAGÓGICA VERSUS DOCENCIA

Hermila Loya Chávez

Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua
hloya@upnech.edu.mx

Área temática: A.10) Política y gestión de la educación

Línea temática: Prácticas de gestión escolar: recupera la documentación y el análisis de experiencias de comunidades de aprendizaje y profesionales, y el accountability educativo tendientes a la mejora del desempeño en las propias comunidades escolares.

Tipo de ponencia: Reporte parciales o final de investigación



Resumen

A través de un estudio fenomenológico que tuvo como propósito caracterizar las experiencias vividas por los maestros en torno a su gestión pedagógica, en una universidad del estado de Chihuahua, durante el semestre de vuelta a las aulas después de las medidas totales del control del COVID 19. Se analiza la realidad a partir del contraste entre el modelo de administración burocrática de Weber frente a los estudios críticos de Preyer que plantean el sistema social constituido por tensiones y contradicciones en la institucionalización sin estabilidad que determine la relación sistema – medio ambiente. Se realizaron entrevistas a profundidad y grupo de enfoque con las cuales se construye a la gestión pedagógica como una praxis de los maestros y se devela a la docencia como una actividad concebida como ocupacional- salarial y técnica desde el modelo de la eficacia y eficiencia administrativa

Palabras clave: Gestión pedagógica, procesos de formación, currículum, docencia funcional

Introducción

La administración de las instituciones educativas basada el modelo de eficacia y eficiencia implican al desarrollo del currículum en las escuelas y en la gestión pedagógica que los maestros realizan para dar respuesta a las nuevas características del alumnado quienes plantean necesidades de educación diferentes derivadas del contexto socio cultural, político y económico.

La organización, planeación y administración son elementos relacionados que definen el proceso mediante el cual la institución escolar desarrolla el cometido social de educar. Cuando la administración se antepone a los otros elementos controla las acciones que desde su esquema normativo da lugar y deja de lado la organización y la planeación que deberían plantearse conforme la realidad educativa -las relaciones entre contexto estructural, sujetos participantes y currículum.

Los modelos de la administración clásica y burocrática no parten de la realidad social, puesto que su cometido es empresarial, plenamente distante de lo que es un proceso educativo y concretamente en los sujetos participantes en el acto educativo. La administración clásica (Fayol, s/f) y la administración burocrática Weber, (1977) plantean que el ente empresarial se conduzca a través de los principios de racionalidad instrumental para la optimización de recursos y menor costo de producción. Este tipo de administración es discordante con los propósitos de una organización educativa en la que se pueda recrear una concepción de lo educativo entre los actores y que devenga en una praxis.

En el desarrollo del trabajo de los maestros recae el modelo administrativo pues ellos se enfrentan a la complejidad de la realidad social que no puede ser ignorada porque les demanda un trabajo profesional en un contexto, con alumnos que como personas concretas e históricas requieren educarse para transformar sus realidades. Es un contrasentido educar con propósitos externos a los participantes implicados, con ideas desarrollistas pensadas desde el ámbito externo.

Hacer frente a la realidad social en la escuela, teniendo como herramienta un currículo prescrito, con estudiantes concretos, exige de los maestros una práctica ética y política en la que los alumnos como sujetos puedan encontrar sentido a su educación. El quehacer del maestro no se reduce a la docencia como trabajo asalariado o como ocupación laboral de orden técnico. Pensar así es reducir al maestro de sujeto a objeto ante su propio mundo concibiéndolo como incapaz de comprender y actuar en las problemáticas sociales. En este sentido y en oposición a la docencia asalariada se propone la gestión pedagógica crítica a manera como conceptualiza Rey (2014), pues en ella el maestro es un sujeto que realiza una praxis, en la que la conciencia histórica es la que prima en su quehacer.

La gestión pedagógica de maestros en sus centros educativos ha sido muy poca abordada para su estudio con la docencia como ocupación asalariada vista desde el modelo de eficacia y eficiencia pues comúnmente se identifica. En este tipo la acción del maestro se concreta a seguir un plan curricular estático e inflexible que se impone a los alumnos sin considerar la complejidad de su realidad y su papel de sujeto histórico.

Al considerar la gestión pedagógica como la acción responsable y ética de los maestros supone un tipo de impacto en el desarrollo del currículum y en la forma de concebir el centro educativo. La organización, la planeación y la administración deberán responder a la realidad social.

La planeación y la evaluación son herramientas de la administración que trastocan el desarrollo curricular al tener controlados el qué, cómo, para qué y cuándo del hacer educativo. Estas

acciones de control tienen carácter objetivo por lo tanto más sujetas a administrarse. Por su carácter preformateado sirven para realizar vigilancia a los sujetos y a los procesos en los cuales se involucran, es decir, la elaboración de la planeación, la evaluación de los aprendizajes y el desempeño de los maestros en función de tareas preestablecidas puede ser controlables y verificadas por los mecanismos de la administración. Weber (1983) planteaba que la dominación legal- racional se presenta como base de la autoridad en las instituciones y a través de ella se moldea el trabajo a través de las disposiciones y normas.

A partir de estas conceptualizaciones el tema de esta investigación es la gestión pedagógica de los maestros de una universidad en la ciudad de Chihuahua, México que forma profesionales de la educación, quienes pese a la preponderancia de la administración educativa de la institución se plantean un trabajo específico para con sus alumnos y que orienta a cuestionarse: ¿qué significa para los maestros enfrentar una realidad de los alumnos en constante cambio que les demanda ver las necesidades y actuar en ellas?, ¿Qué significado tiene para ellos la exigencia del cumplimiento del currículum prescrito en la situación estructural que viven los alumnos? . El supuesto consiste en que la realidad de los sujetos participantes los moviliza en medio de la tensión entre las necesidades sociales, el currículum preescrito y la administración educativa.

Durante el confinamiento vivido para evitar la propagación del virus COVID 19, la atención educativa de los alumnos requería en cada una de las escuelas, no sólo una nueva organización y disposición de herramientas, sino también una movilización de los maestros y alumnos en pos de las necesidades de los últimos. Las autoridades, a través de la normatividad que se iba creando, trataban de controlar los procesos de trabajo del personal docente mediante la exigencia de informes de actividades en formatos preestablecidos que se presentaban recurrentemente para obtener certeza acerca del trabajo de los educadores. Tales informes tenían como propósito compilar información sobre aspectos determinados en relación a la eficiencia de las tareas, pero muchas acciones de los maestros no se visibilizaron, ni se sistematizaron pues no se encontraba dentro del interés de las autoridades del sistema. Los maestros planteaban que necesitaban generar una práctica articulada con la realidad contextual de los estudiantes que diera sentido al desarrollo curricular en cuanto a estudiantes concretos participantes de su realidad social, cultural y política.

El propósito de la investigación es conocer los elementos que caracterizaron la gestión pedagógica que realizó un grupo de profesores para desarrollar el currículum durante el segundo semestre de 2021, tiempo caracterizado por la transformación del trabajo presencial en las escuelas, los problemas nuevos de los alumnos derivados del confinamiento y las formas de organización de la universidad.

En investigaciones precedentes referidas a la gestión pedagógica resalta el papel del maestro, Sánchez y Camacho (2020) la caracterizan como el trabajo de maestros en su hacer mediado con el Saber Ser y los valores de la institución, este saber ser define al maestro para movilizarse según su situación contextual y de sus alumnos. Ordóñez et al. (2022) revelan que la gestión implica una articulación de procesos y resultados, de corresponsabilidad y cogestión en la

toma de decisiones, en contraposición al problema de la verticalidad administrativa. Rubio et al. (2018) la observan como un proceso de decisiones a nivel del profesor ligada a la gestión institucional, que requiere organizar, planificar, regular y controlar el proceso formativo desde la interacción del colectivo pedagógico en los diferentes niveles de organización del proceso y cuyo resultado tiene una significación social en condiciones económico- sociales y culturales. Los estudios concluyen que la gestión pedagógica integra a todos los actores sociales. López-Paredes (2017) plantea que su desarrollo se encuentra relacionado con la integración de las demandas de los colectivos ya sean familias o comunidad en estrechos vínculos reconociendo como agentes que participan en la construcción del sentido de la educación.

El análisis de las investigaciones hace evidente que la gestión pedagógica trastoca la acción en un contexto de complejidad de la sociedad posmoderna en la cual se presentan las necesidades de los sujetos alumnos en su situación social, económica, tecnológica, política y cultural.

En estas investigaciones la gestión de orden pedagógica tiene relación con los alumnos en su propio contexto y no a una docencia vacía y estéril. En tal sentido interesa conocer cómo viven las experiencias los maestros en esa tensión entre las condiciones de los alumnos, la administración y el currículum, qué es lo que hacen, cómo justifican sus acciones y omisiones, cómo se sienten ante esas experiencias.

El interés por conocer las experiencias de los maestros a partir de sus propias voces cobra relevancia para dedicarse al siguiente objetivo de investigación: caracterizar el proceso de gestión pedagógica de maestros de la universidad en un programa de licenciatura considerando la realidad de los participantes.

La pregunta central es:

¿De qué manera se realiza la gestión pedagógica para el desarrollo de la licenciatura en Intervención Educativa en el tiempo de regreso a clases después de la pandemia?

Este cuestionamiento se divide en dos preguntas específicas. ¿Cuáles condiciones de los alumnos consideran los maestros para iniciar, desarrollar y concluir los cursos que imparte? y ¿Cómo es el margen de acción pedagógica que los maestros construyen para atender las necesidades de los alumnos pese a los mecanismos de la administración de la eficacia y eficiencia administrativa?

Desarrollo

El acercamiento a la realidad se realiza desde el pensamiento complejo que supone en primer término considerar las implicaciones del sujeto histórico- investigador como creador de su conocimiento y, en segundo la necesidad de problematizar la visibilidad de las situaciones sociales desde una mirada ética y política, la cual se relaciona como una forma específica de entender la ciencia y el conocimiento (Morín, 2004). Estas implicaciones definen la constitución

de la estrategia de conocimiento del sujeto investigador conforme desarrolla el proceso cognoscitivo.

Desde esta mirada la comprensión de la realidad se hace en términos de organizaciones, en las que se pasa de la noción de objeto esencia o sustancial a la noción de objeto relacional, es decir, totalidades organizadas compuestas por elementos heterogéneos en interacción. La organización permite la idea de la totalidad relativa, abierta, histórica y contextualizada. En este sentido se organiza la comprensión de la gestión pedagógica como un continuum procesal en la que se encuentran los elementos heterogéneos y aparentemente dispersos pero interrelacionados.

La sociología de las burocracias planteada por Weber (1977) plantea que la organización burocrática resuelve racional, eficaz y eficientemente los problemas sociales, en ese sentido, las instituciones educativas como organizaciones burocráticas pasan a ser reguladas para reproducir, la dominación y el orden del estado. En derivación, los maestros tienen un rol predeterminado para solucionar problemas por la vía mecánica y técnica considerando que se reducen precisamente al empleo de técnicas que se aplican en tiempo y forma para dar cuenta de los resultados. La realidad de los sujetos no importa, la organización es el fin en sí mismo. En esta mirada la gestión pedagógica no tiene lugar en la administración de las instituciones educativas ya sea clásica o de las burocracias en las cuales se realiza una determinación de funciones aplicando la racionalización a los personales en los centros de trabajo.

Un planteamiento sociológico diferente lo ofrece el sociólogo Eisenstadt analizado por Preyer (2015) que estudia la modernidad múltiple como un sistema social heterogéneo cuya evolución estructural se constituye por tensiones y contradicciones en la institucionalización ya que no hay estabilidad intrínseca que determine la relación sistema – medio ambiente.

De acuerdo a Preyer (2015) el proceso generado en las interacciones de los sujetos en una estructura social evoluciona permanentemente y tiene implicaciones para los mismos sujetos, en este sentido el desarrollo de un currículo estrictamente desde el plano formal y sin relación con el contexto no tendría sentido, pues caería en la obsolescencia. Hipotéticamente la acción de los maestros es en esencia gestión pedagógica en un contexto caracterizado por la complejidad de sus relaciones entre la institucionalidad y la comunidad educativa.

En este estudio de la gestión pedagógica por parte de los profesores se hace referencia al desarrollo curricular porque es el eje que moviliza pedagógicamente a los maestros en un entorno particular del contexto como lo plantea Pacheco et al, (1991) y que se concreta en la misma gestión pedagógica.

El desarrollo curricular se basa en la relación con la sociedad, misma que conduce su orientación y su desarrollo (Díaz Barriga, 2008). En este sentido, la educación superior contendría dos planos opuestos: como mecanismo de control o como medio de emancipación social, mismos en los cuales el papel de los profesores sería una palanca para el plano en el cual se movieran.

La intervención del maestro y la de los alumnos en el desarrollo del currículum rebasan las funciones de trasmisión y recepción de contenidos determinados por instancias ajenas a su realidad histórica, cultural, social y política. En este sentido, los maestros con su participación activa y trascendente en el desarrollo curricular está relacionada con la dimensión pedagógica no sólo puede verse desde la perspectiva técnica del currículo, sino que se desarrolla desde las áreas pedagógicas y político- sociales.

Metodología

Es un estudio fenomenológico que busca identificar e interpretar las experiencias de los maestros respecto de la gestión pedagógica durante un semestre académico en la universidad.

El referente empírico se obtuvo de entrevistas a profundidad hechas 12 maestros voluntarios para esta investigación, y un grupo focal de 4 participantes. El propósito de los instrumentos fue conocer la experiencia vivida para mediar entre la realidad de los estudiantes, el currículum y la administración del proceso desde la institución.

Después de sistematizar y analizar la información se construyó una categoría denominada Gestión pedagógica Versus Docencia la cual muestra cómo a pesar de la regulación administrativa efectuada, hay una gestión pedagógica generada a través de la iniciativa y compromiso de los profesores para desarrollar el currículum con los alumnos, conforme las posibilidades y la aproximación a la realidad de los sujetos participantes.

Gestión pedagógica Versus Docencia

Las medidas sanitarias para el control de la epidemia ocasionada por el COVID 19 que se aplicaron en la universidad provocaron la reducción de las academias de maestros, es decir, entre pares académicos, coordinadores de programas, alumnos y autoridades. El trabajo de academia se transformó en reuniones informativas y de ordenanzas administrativas. La información fluía de manera vertical descendiente así lo manifiestan participantes al preguntarles ¿qué tomaba en cuenta para organizar la atención a los alumnos?

Es difícil responder, el tiempo pasó en atender la división del grupo para la modalidad presencial y a distancia y en planear actividades didácticas. Esa organización fue muy complicada pero la concientización de los alumnos fue la clave para que se responsabilizaran. Reflexionábamos acerca de lo que pasaba a nuestro alrededor y por consecuencia a nosotros mismos. E3 20220527.

Este aserto empírico se manifiesta que los profesores pasaron a organizarse con los alumnos considerando la situación de todos y la regulación que las autoridades ordenaban. El control de la pandemia y las condiciones sociales iban transformando las interacciones de los participantes, quienes proponían qué, cómo y para qué de la actividad de aprendizaje en el marco de las medidas sanitarias (Preyer, 2015). El rol de los maestros no fue una docencia a manera del modelo administrativo de la eficacia, que consiste en que medie entre los alumnos y el contenido rígido y preestablecido, sino en una gestión pedagógica que trasciende el rol de la mediación para centrarse en una pedagogía orientada a apoyar la formación de la conciencia del momento histórico de la realidad vivida por el COVID-19, en su complejidad estructural que permitiera a los alumnos entenderse como sujetos responsables de su actuar inmediato y contribuir con la mejoría de la situación, es decir su papel como sujeto histórico en la universidad (Rey, 2014).

A pesar de las regulaciones del sistema administrativo de las burocracias como organismos para reproducir la dominación y el orden desde el estado (Weber, 1983), los maestros conectaron la realidad percibida para desarrollar su trabajo. Si los datos develaran lo contrario, los maestros tendrían un rol predeterminado orientado a solucionar problemas por la vía mecánica y técnica considerando que la docencia se reduce a su aplicación en tiempo y forma para dar cuenta de los resultados, que son los fines últimos de las organizaciones. En la gestión pedagógica el maestro y su colectivo se coordinan para actuar en su contexto. Rubio et al. (2018) plantean que se requiere que el colectivo organice y planifique para el tiempo presente el proceso formativo en las condiciones sociales de los alumnos.

Los grupos de profesores y alumnos realizaron acciones caracterizadas por la comunicación, organización y toma de decisiones. Ejemplo de ello lo manifiestan los participantes cuando se tocó el tema de cómo comprometer a los estudiantes en su aprendizaje:

La SEP había protegido mucho a los estudiantes, sobre todo de educación básica, ordenó que no reprobaran, y aquí en la Uni, se les blindó para que siguieran. Verdaderamente no estaban aprendiendo, ...decidí tratar a mis estudiantes como adultos que son, tan afectados como tú y yo por pandemia entonces les dije, esto es lo que hay que hacer, y el cómo lo decidiremos entre todos La responsabilidad es de ambas partes, ustedes están trabajando en un turno, pero son estudiantes y tienen compromiso consigo mismos, no con la uni, ni conmigo, entonces. ¿cómo le hacemos? Y así a manera de pitcher y bateador... la jugada se las mandé y se hizo el juego. E720210429

El aserto manifiesta que había que trabajar en las condiciones posibles y había que gestionar con los alumnos su responsabilidad para lograr sus propósitos de acreditación de las materias conforme su realidad, en este sentido las interacciones habidas en los grupos fue lo más conveniente. La interacción entre sujetos tensionados en sus procesos orienta la transformación

de sus realidades implicando una cultura diferente en la que los alumnos toman el rol de sujetos críticos implicados con sus problemas (Preyer, 2015).

Los referentes empíricos y teóricos develan que los maestros vivieron un proceso de dos momentos: el primero fue el apego de los maestros a las determinaciones administrativas sobre el qué, cómo y cuándo de sus acciones, pero en el segundo se devela la dinámica de gestión pedagógica en la cual define su trabajo en función de implicar a sus alumnos en su realidad considerando la capacidad de construcción y autonomía de ellos como sujetos conscientes y críticos.

Por otro lado los maestros hacen hincapié en que los alumnos actuales de la universidad son sujetos que estudian y trabajan, condición que los maestros consideran para generar procesos flexibles pero a la vez dinámicos con los alumnos, en este sentido el currículum es replanteado por parte de los maestros y la planeación de las clases es compartida con los estudiantes para que participen y comprometan su desempeño como alumnos en esta situación histórica. Así lo manifiesta uno de los participantes al preguntársele ¿cómo flexibiliza el currículum ante la situación de los alumnos que trabajan?

...al tomar el grupo realizo un diagnóstico en relación a sus antecedentes académicos, condiciones económicas... me dispongo a realizar mi guía pedagógica y su programa. Una vez expuesto el propósito, la estructura, el tiempo, los recursos pregunto a los alumnos por actividades de aprendizaje que a ellos les parecen pertinentes, que les agradan y que les aseguran el aprendizaje. Analizo la información que me proporcionan y reestructuro para hacerles una propuesta definitiva en correspondencia con el programa indicativo del curso. E520220106

El docente realiza una gestión pedagógica en función de la flexibilización que los alumnos demandan ante sus condiciones de ocupación durante el día, pero ésta no se trata de flexibilización del currículum prescrito sino del modo de hacer una gestión convenida entre las partes que no altere los contenidos del programa indicativo. El significado es que el maestro antepone la prescripción pero abre el margen de las formas de participación de los estudiantes en relación a las condiciones sociales del estudiantado (Rey, 2014).

La manera en la que los maestros se implican en las condiciones de los estudiantes reflejan una gestión pedagógica que realizan entre compañeros para crear los medios para los alumnos. Estas necesidades no son consideradas por la administración educativa pues aquí se consideraría a los alumnos ideales a quienes se les coloca una entrada de aprendizaje igual y se obtendría una salida también igual, es decir en los términos de la eficacia y la eficiencia (Weber, 1977).

La interacción y diálogo de los sujetos en el proceso educativo trasciende a la formalidad del currículum prescrito y evoluciona las realidades de todos. La gestión pedagógica es la que

da cuenta de un sentido diferente al modelo eficacia- eficiencia por uno que se centra en las posibilidades de los participantes, sin embargo los referentes empíricos manifiestan que el modelo administrativo de la educación sigue por encima de las posibilidades críticas de los colectivos de maestros y las exigencias del modelo crea diversas tensiones, interacciones con conflicto, emociones inesperadas generalmente negativas.

Conclusiones

A partir de la categoría construida se propone a la gestión pedagógica como una práctica que trasciende a la docencia funcionalista, ajena a la realidad del alumno, concebida como mediación entre los alumnos y los contenidos de aprendizaje preestablecidos en las programas indicativos de los cursos de los planes de estudio.

Esta investigación caracteriza a la gestión como una práctica en la cual los participantes son sujetos de su realidad en la cual actúan, que se construye a través de la comunicación abierta con los estudiantes, la organización del trabajo con los alumnos, la relación con la comunidad todo centrado en sus condiciones. Estos contenidos tienen un valor formativo para los profesores y estudiantes porque se aprende lo que se vive confrontando la propia realidad desde su subjetividad.

Finalmente la gestión es un ejercicio moral profesional de los maestros en su compromiso ético político con sus estudiantes. La imposibilidad de una gestión pedagógica reduce a los maestros como seres humanos participantes y contribuyentes del desarrollo y transformación social.

Referencias

- Díaz Barriga, F., Luie, M.L., Pacheco, D., Saad, E. y Rojas, S. (2008). *Metodología de diseño curricular para la educación superior*. México: Trillas
- Fayol, H. (s/f). La administración. El enfoque. Consultado en http://files.uladech.edu.pe/docente/32805306/ADMINISTRACION_1/Sesion_4/Contenido_Sesion4.pdf
- Gadamer, H.G. (1991). *Verdad y Método I*. Consultado en http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78_S2A4ES.pdf
- López-Paredes, M. (2017). La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. Consultado en <Downloads/Dialnet-LaGestionPedagogica-5907384.pdf>
- Morán, E. (2004). *La Méthode VI. Éthique*. 1º ed. Seuil: Paris
- Ordóñez, A.F., Humpiri, J. y Villao, R.A. (2022). ¿Cómo generar calidad de gestión docente en las universidades públicas? Disponible en <https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.154> organizacional institucional de la educación. *Revista de la educación superior*, 78(2),

- Pacheco, T. Ducoing, P, y Navarro, M.A. (1991). La gestión pedagógica desde la perspectiva institucional de la organización educativa. Consultado en http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78_S2A4ES.pdf
- Pérez, S., Linzmayer, L. (2018). Los buenos profesores en la mirada de padres y apoderados. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942018000300373
- Preyer, G. (2015). Una interpretación de la globalización: un giro en la teoría sociológica. Consultada en <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmcps/v61n226/0185-1918-rmcps-61-226-00061.pdf>
- Rey, A. (2014). Gestión pedagógica del docente y dimensión axiológica del conocimiento. *Dialógica*, 11(1), 111-132. <file:///H:/Desktop/Dialnet-GestionPedagogicaDelDocenteYDimensionAxilologicaDeIC-5249543.pdf>
- Rubio, I., Abreu, J., Cabrera, G. y Cardoso, C. (2018). La interdisciplinariedad en la gestión pedagógica una tarea de los profesores de la universidad actual. Disponible en: <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/545> *Boletín mensual v. 7-8*
- Sánchez, F. y Camacho, M. (2020). Gestión pedagógica: El caso de una universidad pública. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2020.v16n25p15>
- Torres, J. (2017). *Políticas educativas y formación de personalidades neoliberales y neocolonialistas*. Madrid: Morata.
- Weber, M. (1977). ¿Qué es la burocracia?. Consultado en https://ucema.edu.ar/~ame/Weber_burocracia.pdf