

## **LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EN LA ESCUELA**

**M. en C. Rito Terán Olguín**

Director General del Colegio de Ciencias y Humanidades-UNAM

### **Presentación**

La presente intervención se organizará en tres momentos. En una primera instancia describiré lo que han representado los temas de la gestión en nuestras escuelas. Enseguida expondré algunas experiencias de gestión que el Colegio ha impulsado en los últimos años, para en el bloque final, compartirles lo que hemos encontrado como desafíos y necesidades en este ámbito.

### **La gestión educativa en la conducción de las instituciones**

La adopción de maneras específicas en que las instituciones se organizan y conducen para cumplir sus propósitos, es sin duda, el rasgo central de la gestión.

Los cambios científico-tecnológicos de nuestras sociedades, ligados a las transformaciones políticas y culturales de la época, se constituyen en presiones al sistema educativo para que sus escuelas den respuesta, en forma y contenido, a estos requerimientos y demandas. Tales requerimientos van desde ofrecer una enseñanza efectiva con estructuras curriculares flexibles, hasta la incorporación de sistemas de información confiables con esquemas de evaluación oportuna.

La gestión escolar o educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones. En términos organizacionales significa: la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación colegiada de sus comunidades; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas y programáticas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente.

Desde hace más de una década que se incorporó la noción de gestión a las prácticas discursivas de nuestras escuelas, estas consideraciones, entre otras (Ezpeleta y Furlan, 1992; de Ibarrola y Gallart, 1995; Schmelkes, 1996; de Vries e Ibarra, 2004) han modificado la percepción acerca de cómo conducir y organizar nuestras instituciones.

Entre los elementos de la Escuela, el que más se ha enfatizado es el relativo a las autoridades o directivos, pues de ellos se requieren ciertas capacidades de gestión importantes como son: la de reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de cambio, la de manejo de información y comprensión sobre sus propios procesos de gestión y política educativa, la de identificación y formulación de innovaciones; así como la de gestión de procesos de concertación, trabajo en equipo y liderazgo (Álvarez y Granados, 2000).

Ahora bien, es importante señalar que bajo esta acepción la gestión educativa conlleva los aspectos académicos, como se ha dicho, pero es un concepto que implica además, una visión integral de lo escolar en muy diversos ámbitos. Una correcta gestión educativa, por ejemplo, debe garantizar la mejora de los servicios administrativos a profesores y alumnos.

Modernizar los equipos, automatizar los procesos y capacitar al personal correspondiente, habrá de conducir a la simplificación, agilización y buen trato en los procedimientos, trámites, pagos, inscripciones, registros, adquisiciones, etcétera, como asuntos que también constituyen la experiencia escolar y formativa. Como escribieron hace casi 10 años María de Ibarrola y Antonia Gallart: una institución de calidad no se refleja solamente en la mejoría de los aprendizajes, sino igualmente, en hacer filas cortas y realizar trámites breves (de Ibarrola y Gallart, 1996).

Asimismo, una gestión educativa de calidad se ocupa del entorno adecuado en que conviven profesores y alumnos: salones, laboratorios e instalaciones limpias, bien iluminadas, con la infraestructura y el equipo apropiado, con los materiales didácticos suficientes y pertinentes. Este óptimo ambiente escolar, si bien no garantiza la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, sí contribuye en su materialización como cultura escolar.

Las escuelas deben rediseñar sus propósitos educativos con la finalidad de reducir sus pérdidas. Su modelo de organización debe instrumentar políticas que prevean, remedien, canalicen y resuelvan la problemática de los alumnos (reprobación, deserción, repetición, bajo aprovechamiento, indisciplina, desorientación, etc.) y de los profesores (déficiente dominio disciplinario, manejo didáctico inapropiado, contratación por horas, insuficientes estímulos, inestabilidad laboral, etc.). Se requiere impulsar una gestión escolar que en los niveles académico-administrativos sepa atender estas necesidades y ofrezca espacios de atención diferenciada que las cubran.

Si bien, es sólo con altos niveles de participación e involucramiento de la comunidad escolar que se puede lograr una gestión educativa efectiva, es también innegable el decisivo papel de los cuerpos directivos para coordinarla. De ahí la imperante necesidad de su capacitación orientada al desarrollo de las capacidades antes expuestas y a niveles cada vez mayores de profesionalización.

### **Experiencias de gestión en el CCH**

Enseguida comentaré algunas acciones que el Colegio ha emprendido como parte de su política de ejercer una gestión escolar integral y participativa, para cumplir con sus funciones educativas.

a) Se cuenta con un proyecto curricular cuyas estructuras favorecen las innovaciones educativas, su correspondiente apropiación, la recepción crítica de nuestra comunidad docente, así como su condición de referencia para otras instituciones. Ejemplos de ello son: la premisa del aprender a aprender —eje de identidad del Colegio desde los años 70's— que pone énfasis en las habilidades intelectuales; la concepción de cultura básica como saber relevante para el bachillerato, que posibilita convergencias claras con la noción de competencias y con la de conocimientos fundamentales; el espacio curricular de las opciones técnicas y aplicaciones tecnológicas, que representan una experiencia institucional en la formación tecnológica como bachillerato, y que además propician vínculos curriculares y de intercambio con otras escuelas, como por ejemplo, el CONALEP; sus áreas curriculares, representativas del conocimiento de las ciencias y las humanidades, conformadas por asignaturas que expresan los contenidos básicos del nivel medio superior, facilitando en consecuencia, acciones de gestión para las equivalencias curriculares con otras instituciones.

b) Se impulsa el ejercicio de formas de participación colegiada por los profesores en el diseño y desarrollo de mecanismos para el ingreso, permanencia y promoción de los profesores; su evaluación y profesionalización; así como su coparticipación en la definición de modalidades y contenidos para su actualización y formación docente. Todo ello se realiza mediante la conformación de órganos colegiados (consejos académicos, consejos internos, comisiones evaluadoras y Consejo Técnico) como instancias de autoridad académica y responsabilidad institucional.

c) Un mecanismo de gestión institucional importante es que en esos espacios de organización se diseñan los instrumentos de política académica (protocolo de equivalencias, glosario de términos, proyectos e informes de docencia, lineamientos de evaluación para los programas de estímulos, perfil profesiográfico, etc.) que nos permiten operativizar nuestro modelo educativo en su dimensión normativa, con la finalidad de disponer de criterios que regulen y orienten las relaciones educativas.

d) Se dispone de un Plan General de Desarrollo que establece políticas y objetivos, desagregándolos en proyectos, programas y subprogramas. Se estipulan además, planes anuales con sus respectivas metas, incluyendo acciones de monitoreo y evaluación. En el documento central, así como en los sucesivos textos operativos, se explicita que el aprendizaje de los alumnos está en el centro de las actividades académicas y administrativas del Colegio, procurando que su sentido filosófico se traduzca en prácticas a nivel del aula y de la escuela.

e) Se han impulsado una serie de subprogramas, como una manera de abordar problemas críticos de la institución, que han hecho confluir elementos políticos, pedagógicos y organizacionales para su atención inmediata y a largo plazo. Estos subprogramas tienen que ver con: i) el mejoramiento de la enseñanza de las Matemáticas mediante la reducción de los grupos escolares de 50 a 25 alumnos, ii) el equipamiento tecnológico a un conjunto de salones para enriquecer las prácticas de enseñanza y aprendizaje en las materias de Historia, iii) el impulso a la vida comunitaria, atendiendo la seguridad en los planteles, mejorando los servicios escolares y optimizando el tiempo libre, y iv) la actualización del proyecto de tutorías a estudiantes para fortalecer su acompañamiento académico y revertir la reprobación y la deserción escolar.

f) Se han adoptado esquemas de planeación como insumo para organizar las instancias de dirección, el trabajo en los planteles, así como para una serie de proyectos de impacto importante hacia la comunidad del Colegio, como el recientemente creado Programa de Atención a Becarios, el cual representa una oportunidad para replantear el aprovechamiento académico y reactivar ámbitos de la cultura estudiantil.

g) Se ejerce un liderazgo comunitario y de servicio, con disposición para recibir y escuchar expresiones de diversa índole: estudiantiles, laborales, académicas. En esa perspectiva, la capacidad de resolver conflictos mediante el diálogo y la negociación se asume como una estrategia de inclusión institucional y de corresponsabilidad para todos los actores de la vida escolar.

### **Necesidades y desafíos**

Impulsar procesos de gestión que aseguren contenido y dirección a nuestra institución, en cuya realización la comunidad escolar se asuma como beneficiaria y copartícipe de las acciones, no ha resultado tarea fácil.

Desde la experiencia del Colegio se han detectado las siguientes cuestiones:

- 1) Frente al carácter amplio y complejo de las relaciones educativas que vive todo centro escolar, los procesos de gestión representan un esfuerzo de intervención institucional cuya asertividad se logrará en la medida en que se cuente con criterios, indicadores e instrumentos de gestión por escuela o plantel.
- 2) En las escuelas del bachillerato, los factores internos, pero sobre todo los externos son aspectos que las hacen vulnerables y alteran, en consecuencia, la vida académica. Una experiencia de gestión probada es contar con programas específicos para hacer frente a esa problemática, con una visión integral de la vida comunitaria, trabajando para ello de manera estratégica con el sector gubernamental en sus diferentes niveles (municipal, estatal y federal) en ámbitos de seguridad, cultura, deporte y recreación.
- 3) Todo proceso de reforma o innovación educativa impulsada por los cuerpos directivos, provoca de inicio resistencias o rechazos por parte de los sectores escolares; se perciben como medidas de imposición y ajenas a las necesidades particulares de profesores, estudiantes y trabajadores. Frente a estas expresiones culturales se hacen necesarias prácticas de presencia muy regular por parte de los funcionarios en los planteles, junto con acciones de diagnóstico y consulta previas a toda iniciativa a desarrollar, incluyendo las instancias colegiadas, además de la participación efectiva de los profesores, sobre todo de aquellos de mayor experiencia.
- 4) Es indispensable que en todo inicio de una administración, los funcionarios que se incorporan participen en un proceso de inducción, el cual garantice el conocimiento cabal del modelo educativo, la normatividad y la organización de los distintos ámbitos de la institución.
- 5) Toda experiencia de gestión requiere de su estudio y seguimiento con el mayor rigor posible, pues sus avances y resultados permiten modificar las prácticas educativas y la cultura institucional, por lo que se hace indispensable la apertura de espacios de investigación educativa que permitan documentar y analizar las prácticas y proponer estrategias para el mejoramiento de la gestión.

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Álvarez, J. y Granados, O. (2000) *Oportunidades y obstáculos de la descentralización educativa: el caso de México*, en **Economía política de las reformas educativas en América Latina**, Santiago de Chile.

de Ibarrola, M. y Gallart, M.A. (1996) **Democracia y productividad. Desafíos de una nueva educación media en América Latina**, México, OREALC-UNESCO.

de Vries, W. e Ibarra, E. (2004) *La gestión de la Universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuesta*, en **Revista Mexicana de Investigación Educativa** No. 22, México, COMIE.

Ezpeleta, J. y Furlán, A. (1992) **La gestión pedagógica en la escuela**, Santiago de Chile, OREALC-UNESCO.

Ezpeleta, J. (2004) *Innovaciones educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación*, **Revista Mexicana de Investigación Educativa** No. 21, México, COMIE.

García, T. (2007) *Necesidades y retos en la educación media superior*, en **Revista Eutopía**, No. 2, México, CCH-UNAM

Schmelkes, S. (1995) **Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas**, México, SEP.