

LA GESTIÓN ESCOLAR LA FORMA EN QUE SE CRISTALIZAN LAS IDEAS EN LA ESCUELA

Pedro Alfonso Garciamalo Núñez
ganp580130@yahoo.com
Coordinador de Apoyo al Desarrollo Educativo

Como siempre en cada situación a la que se enfrenta el ser humano y la relación que establece con el fenómeno, problema o situación desconocida, la actitud o la postura que se asume ante tales aspectos será el resultado de la formación, y el interés o rechazo generalmente será producto de la cantidad de información que posea, y la posibilidad de resolver tal situación, será la aplicación de sus saberes mediante el ejercicio de las habilidades, resultado de la puesta en práctica de las capacidades físicas e intelectuales, en un continuo que facilita el aprender a aprender y el hacer aprendiendo para continuar aprender haciendo, solo o en colectivo.

Es pues este estado de inquietud el que nos permite poner en juego lo que sabemos y lo que hacemos en un permanente reflexivo y reflexionando en estos haberes me encuentro con que al caminar por los espacios educativos en las diferentes zonas escolares que integran la Coordinación Regional de Desarrollo Educativo (CORDE) con sede en Cholula (que comprometía en un inicio 28 municipios, luego 20 y últimamente 13 municipios), en este andar y tratando de encontrar fórmulas que nos permitan promover eficazmente la participación social mediante la conformación de los “Consejos de Participación Social en Educación” desde el consejo escolar hasta el nacional, (según mandato legal en la “Ley General de Educación”) aunque lo cierto es que no es nada fácil y si los gobiernos federal, estatal o municipal, no toman cartas en el asunto , esta sería otra ley mas en un papel sin mayor trascendencia que su enunciativo, bueno creo que la Secretaría de Educación Pública debe ser quien promueva y consolide esta tarea social, con el fin de establecer espacios de vinculación con los actores comunitarios en educación, pero aunque no es el tema central de este trabajo, si tiene que ver en su desarrollo, toda vez que la misma ley contempla la conformación y operación de consejos de participación social en todas y cada una de las escuelas establecidas en el territorio nacional, pero suele suceder que éstos como los Consejos técnicos, solo son letra en papel y no se nota su quehacer al existir virtualmente, se parte del principio de que los consejos municipales operan primero si los directores los conforman, luego si la autoridad municipal participa en él, algo similar ocurre con el consejo estatal, por lo que su existencia se encuentra efectivamente si cuentan con un proyecto de desarrollo educativo, emanado de los proyectos escolares, mismos que se elaboran con la participación social y los consejos escolares con el fin de coadyuvar a elevar la calidad educativa escolar, municipal, estatal y nacional.

Aunado a este panorama, contando con un panorama no tan bueno después de conocer las diferentes evaluaciones tanto internas como externas entre ellas la de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como parte del Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA), entre otros las evaluaciones de estándares nacionales y las de carrera magisterial que pudieran como todas las evaluaciones tener sesgos importantes en su interpretación, pero son hasta el momento las únicas fuentes existentes y que no nos dejan muy satisfechos, surge la urgencia y el reclamo social de mejorar los niveles de aprendizaje de los alumnos. Aparece la idea de elevar la calidad de la educación como respuesta y eje rector del quehacer educativo. Entre otras medidas se postula la obligatoriedad de la educación preescolar, incrementar

el presupuesto de carrera magisterial y el programa de escuelas de calidad mejor conocido como PEC, bueno retomando el nivel preescolar ahí durante muchos años escuché de las maestras y directoras que era necesario oficializar la educación preescolar y revisar los DIF's que prestan un servicio similar o igual y ahora que ya se logró este reclamo de las y los actores escolares de preescolar ¿que se va a hacer?, en una plática informal con jefas de sector y supervisoras comentaba que me parecía bueno y que solo faltaba de preescolar, la instrumentación para validar su quehacer, se haría necesario prepararse para integrar sus comités y elaborar su proyecto escolar, en ese entonces 1996 no lo consideraron prioritario, además que de los diferentes niveles educativos es el preescolar el que mas participaba en el diseño de proyecto escolar y de propuestas educativas, pero no sistematizaba lo necesario por considerarse mas carga de trabajo administrativo, ahora con la incorporación oficial es imperativo contar con el mayor número de experiencias posibles así como de una cantidad suficiente de información en cada uno de los centros de trabajo.

En esta laguna de ideas rondando en mi cabeza trato de organizar las que considero importantes desde mi punto de vista, como que pasará con las plazas que se requerirán, como se tratará el caso de los DIF's y su personal, los espacios educativos que se requieren y los que requieren algún tipo de adecuación o mantenimiento, en fin, sin darme cuenta estoy pensando en los recursos con los que se puede preparar esta nueva idea, así como de los tiempos que me permitirán desarrollarla, entonces sin percatarme desde que surge la idea de cómo enfrentar esta situación estoy en la cuenta de que he iniciado un proceso de gestión, claro en este momento es necesario revisar que hay acerca de éste término. Buscando en el diccionario encontré la siguiente definición: "*Conjunto de actuaciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo*" Diccionario de las ciencias de la educación, Aula Santillana, ed. Santillana. 1997 sexta reimpresión México. De lo anterior podemos apreciar claramente que menciona de actuaciones y yo me pregunto ¿que hay de las actuaciones no observables?, eso está bien, me imagino que el acto de pensar también esta considerado en esa definición, eso espero si no ¿entonces? , esto impone revisar algunas definiciones de otras fuentes como la idea desarrollada en "Antología de la Gestión Escolar" Programa Nacional de Carrera Magisterial. SEP. Enero 2003, en el análisis que presenta Juan Casassus en dos vertientes, la teórica que nos permite ampliar la capacidad de entender y determinar espacios de acción donde se concretan las actuaciones y se organiza la información disponible, la otra vertiente nos señala a la gestión como el ámbito de la ideología del "*management*" ...y constituye el conjunto de conceptos que domina el pensamiento actual en materia social....es la forma en que se concibe la acción del ser humano en sociedad, esto es la acción al interior de grupos organizados, aquí aparece un complemento de estas ideas "La Gerencia" misma que hace referencia a la dotación, organización y utilización de elementos precisos para el buen funcionamiento de cualquier agrupación u organización social, comercial etc., este último aspecto tiene que ver con la toma de decisiones en la cotidianidad, mas adelante mencionare algunos aspectos de la toma de decisiones, por lo pronto esto parece complicarse, en otro documento que la SEP (Secretaría de Educación Pública) difunde con el siguiente titulo: "Antología de Gestión Educativa" desarrolla la idea de ubicar la gestión educativa como una forma de gobierno y presenta: "*La Gestión Escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de de las políticas educativas de un país..... realiza las políticas educacionales en cada UNIDAD EDUCATIVA (escuela) adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa....el conjunto de acciones, relacionadas entre si, que emprende el EQUIPO DIRECTIVO de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con para la comunidad educativa*", se

presentan además en este los ámbitos o dimensiones que dan *sentido* a su organización y estas son: La dimensión pedagógico-curricular, La dimensión comunitaria, La dimensión administrativa-financiera, La dimensión organizacional-operativa; como podemos apreciar se abre el concepto que parecía ser comprendido de una simple manera ahora se muestra como algo más complejo, por lo que obligado estoy a ver que pasa en los cursos del PRONAP (Programa Nacional de Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio) y al revisar el Banco Nacional de Cursos de Actualización 2002-2003, me topé con el curso marcado como SEP 120103 y el título de “El Personal Directivo y la Gestión Escolar”, no nos declaran el significado tácito, pero nos muestran algunas características importantes como la Administración Educativa, el trabajo en Colectivo o en Equipo, Liderazgo todo ello en la Escuela organizados los actores y sus ideas en la elaboración de un Proyecto y una Planeación estratégica, con metas definidas, bueno hasta ahora la forma de concebir la gestión y en especial la escolar me dejan ver algo que parecía tan sencillo al menos en el mundo de la teoría ahora se presenta en todo un laberinto de ideas que decidí indagar como se ve desde la óptica del Programa de Escuelas de Calidad (PEC), y en el documento PEC III, en el Módulo 1 Diagnóstico Situacional de la Gestión Escolar, nos muestra 3 grandes ámbitos de la gestión y a saber son: “ *el primero se refiere a la acción diligente: la que realiza uno o mas sujetos para obtener o lograr algo, el segundo formal y sistemático: para producir conocimiento sobre fenómenos observables en el campo de la acción, el tercero el ámbito de la innovación y el desarrollo: se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformar y mejorar*, he puesto como objeto el término de gestión y su acepción escolar, con el fin de identificar las diversas concepciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen, por lo que resumiendo y para el fin que pretendo tomaré a la Gestión como “El conjunto de Acciones (decisiones) planeadas, realizadas por los actores (interesados) en relación a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema”.

¿Como lograr lo anterior en la escuela? Es la primera pregunta que surge a flor del planteamiento, bueno pues a una pregunta directa una respuesta directa, mediante la elaboración de un proyecto y en este caso el proyecto escolar con el estilo que cada grupo proponga, esto le dará la plusvalía de una autonomía en cuanto a los compromisos educativos y la forma de resolverlos, así como el estilo y ritmo que se proponga será la gestión y la dirección gerencial la herramienta complementaria, de lo anterior se desprende el como lograr tal tarea, bueno pues es el momento de poner ahora en la mesa eso que se denomina proyecto y en especial el proyecto escolar, sea del PEC o no, simplemente el proyecto escolar .

Bien iniciamos viendo que desde el momento en que se concibe la idea, esto es, el acto de pensar, imaginar, soñar, ilusionar etc., todo eso que no vemos pero que sabemos que motiva a actuar o a no actuar (conducta observable) y que interfiere en nosotros, nuestra vieja amiga la conciencia, por lo que, creo que a algunos nos mantiene “inquietos” ya sea molestos, contentos, a gusto, indiferentes, interesados, ya sea por la búsqueda para la satisfacción de una necesidad profesional o la búsqueda de alternativas para resolver un problema, para nuestro caso en el ámbito escolar entenderemos al profesional de la educación como a aquel que siempre está preparado para resolver, atender, estudiar, compartir, en fin, que cuenta con los saberes y las herramientas cognitivas para aplicarse en el momento en que decida hacerlo y en el lugar en donde desempeñamos la labor educativa.

Otra cuestión me impone a pensar que tan preparado está el magisterio como para diseñar proyectos y planes estratégicos en relación con su perfil profesional, creo que cuentan con bases al dominar lo que se conoce como planeación de clase, planeación anual, avance programático y aplicación de exámenes, también planean las actividades extracurriculares escolares, como las festividades sociales y comunitarias sin olvidar el "día del maestro" o sea siempre ha sido la planeación la pauta que pone dirección a las actividades escolares y esto es mas bien producto de la experiencia y del modelo impuesto en sus años de normalista o del parecer de su autoridad inmediata superior se responde al gusto de quien esté arriba, ¿pero cuentan con las bases de una gerencia y una metodología para lograr un proyecto?, si es bien sabido que los logros escolares o la obtención de bienes escolares es producto de las relaciones político-sindical, político-gubernamental en sus diferentes niveles estatal o municipal o bien producto del plan "B" y se observa que se logran beneficios para tal escuela, una visión un poco pasada de moda, pero la mas efectiva a decir de muchos compañeros maestros.

Esta reflexión me conduce a la conclusión de que esos gestores han realizado su gestión de acuerdo a la idea que tienen y bueno si esa forma les da resultados pues adelante, pero hasta cuando, hasta que se agote el recurso del amiguismo o clientelismo y entonces se vean en la necesidad de concursar por esos recursos como viene sucediendo ahora y como ejemplo el PEC, pues es tiempo de pensar que algún día el encanto se acaba y es el momento de prepararnos profesionalmente en todo lo que tenga que ver con Gerencia, Administración, Diseño de Proyectos, Planeación Estratégica y Evaluación, para contar con personal cualificado en estos menesteres en el ámbito escolar, aunque esto nos puede ayudar a resolver los niveles de aprovechamiento no quiere decir que se garantice, pero el hacer las cosas diferente es garantía de cambios en la búsqueda por la mejora permanente.

Al revisar el concentrado de escuelas que conforman esta Región la que esta circunscrita a la CORDE 05 Cholula de las 19 CORDE's en el estado podemos ver que en preescolar se cuenta con 119 consejos técnicos, que además 6 preescolares no cuentan con consejo de participación social y no se cuenta con proyecto escolar en estos planteles, pero en las otras 118 escuelas si existe, en el nivel de primaria las 177 escuelas cuentan con proyecto, con consejos tanto técnicos como de participación social, si tenemos cubierto un gran porcentaje de escuelas con sus comités y sus proyectos entonces por que tenemos tantos problemas, empiezo por revisar los proyectos diseñados en las escuelas y veo una similitud con los proyectos de investigación en cuanto a su metodología y entonces surge una duda, la formación académica de las licenciaturas diseña tesis o tesinas pero en la formación normalista se realizaba un informe, así que los elementos teóricos mas cercanos a el diseño de proyectos es el que se emplea para la elaboración de sus tesis, al parecer encuentro una divergencia en cuanto a los proyectos de intervención, me queda claro que un proyecto de investigación se diseña para encontrar la comprobación de una hipótesis o para conocer los factores o variables que afectan directa o indirectamente un fenómeno social o individual, mientras que el proyecto de intervención o mejor dicho de desarrollo en nuestro caso la pequeña gran diferencia es que mientras uno busca, el otro provoca, promueve cambios toda ves que actúa para la solución de problemas o necesidades y el desconocimiento de metodologías para diseñar proyectos de desarrollo social, humano, educativo nos pone el dedo en la llaga, otro gran problema surge al tratar de ubicar el problema y sus causas y de los procedimientos para contar con elementos objetivos que soporten la idea del problema y se aplican encuestas y una serie de instrumentos que mas que validar el problema parece que justificar la apreciación (comprobar la hipótesis) o sea los instrumentos se elaboran con la visión

lógica de la investigación, al parecer se hecha mano de lo que hay aunque este nos lleve a informar que el proyecto se está realizando pero cuando se trata de ver que tanto se ha resuelto el problema educativo difícilmente se dan datos concretos, así estamos entrampados, aun los cursos PEC y reitero la falta de personal capacitado en diseño de proyectos y de planeación estratégica nos lleva a aumentar las ya existentes carencias. Actualmente estoy cursando un postgrado relativo a este tema pues como verán la experiencia de asesorar durante 8 años el diseño de los proyectos municipales de desarrollo educativo y la falta de resultados, pero había asignación de recursos tiempo empleado hay mucho desgaste y pocos resultados, me obligaron a buscar alguna información, por necesidad y compromiso, lo cierto es que navegando por internet encontré un curso denominado “Experto Universitario en Planificación y Gestión de Proyectos de Cooperación para el Desarrollo en los ámbitos de la Educación, la Ciencia y la Cultura” coordinado por la Organización de Estados Iberoamericanos (O.E.I.) ahora mismo al momento de escribir estas líneas, me encuentro por terminar el taller o segundo módulo de tres y es en éste donde de manera práctica se ha llevado a cabo el diseño de un proyecto educativo en una comunidad virtual pero que cuenta con un problema común “bajos niveles educativos en la población” para compartir esta experiencia con ustedes, de manera breve describiré la metodología del enfoque del marco lógico EML empleado actualmente para diseñar los proyectos de desarrollo, tanto por los organismos no gubernamentales como de las entidades donantes con el fin de promover el desarrollo en los países de bajo desarrollo.

Para esta presentación considero la visión general del diseño de proyectos en un primer momento, para poder contar con ciertos antecedentes al momento de revisar el EML.

Primer paso: Identificar las características del diseño del proyecto (Justificación, Finalidad, Objetivos, Beneficiarios, Resultados o Productos, Actividades, Insumos, Responsables, Tiempos y Pre-requisitos).

Segundo paso: Ejecución del proyecto (Plan operativo, Dirección del proyecto, Organización, Comunicación, Calendario, Plan de Tesorería, Marco Legal, Criterios Básicos de ejecución).

Tercer paso: El seguimiento del Proyecto (Características de un proceso de seguimiento, Ámbitos de incidencia, Instrumentos de recogida de datos, Indicadores y su función, Seguimiento financiero contable, Seguimiento de las reacciones de los beneficiarios, Informes de seguimiento).

Cuarto paso: Evaluación del proyecto (Criterios de evaluación, Tipo de evaluación, Indicadores verificables objetivamente).

Ahora el Enfoque del Marco Lógico.

1. Análisis de la participación
2. Análisis de los problemas
3. Análisis de los objetivos
4. Análisis de las alternativas
5. Matriz de planificación del proyecto

El enfoque presentado al igual que cualquier otro es una herramienta para poder establecer ordenadamente la estructura del proyecto, ésta queda establecida para cristalizar las ideas que surjan en los diferentes ámbitos con sus respectivos ajustes dependiendo del dominio de los componentes, por lo que para una forma rápida y fácil de

diseñar un proyecto y su planeación operativa será el resultado de la práctica, por ejemplo:

Se socializa la actividad que nos permita diagnosticar, el diagnóstico no es determinar los problemas o tampoco es buscar soluciones anticipadas, sino que el diagnóstico es la descripción de una realidad, sin calificar o descalificar, solo es mostrar el estado de las cosas que conforman la realidad, otro camino sería considerar a los participantes a construirla mediante una simple pregunta: anota tres problemas y pondera su grado de problemática, del 1 para el menos grave, hasta el 3 para el más grave, una vez hecho esto pasaremos a pegar las tarjetas en un panel, donde agruparemos por criterios consensados, las problemáticas propuestas, una vez hecho esto procedemos a solicitar que cada participante proponga tres acciones para cada problemática propuesta iniciando por la que quedo como la más grave, en esta técnica el director o coordinador no deberá participar directamente en la identificación de las problemáticas, además se sorprenderá cuando vea en el panel que el problema que él o ella tenían contemplado también sus compañeros lo identifican, la idea es que el director permita la participación libre y espontánea de los participantes, para evitar que su opinión ejerza presión sobre las demás, por lo que será necesario evitar intervenciones orales toda vez que se cree que quien mejor habla es quien posee más conocimientos sobre el caso, así los colocamos equitativamente, en igual circunstancia y la mayor parte de la participación será escrita, en algún momento y esto al de agrupar participaciones es válido argumentar alguna propuesta para sustentarla, acto seguido y al tener acciones y problemas expuestos procederemos a reordenar y reagrupar, una vez concluido este análisis procedemos a trabajar con la problemática propuesta, así iniciamos nuestro análisis de FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, pasaremos a diseñar nuestro proyecto y la planeación estratégica toda vez que ya contamos con una visión y hemos establecido la misión y esa será nuestra decisión.

Conclusión

La Gestión escolar es la forma en que vamos a cristalizar las ideas de mejora en nuestro quehacer y en nuestra casa la escuela, ya sea en equipo o en colectivo, por lo que la gestión nos conduce inevitablemente a la obtención de un proyecto escolar y su respectivo plan operativo, sea táctico, o estratégico, por lo que las experiencias más cercanas a la gestión y su evolución las encontramos en la iniciativa privada, ahora y con el PEC a nuestro alcance se presenta la oportunidad de establecer criterios y experiencias que pueden facilitar el trabajo en nuestros centros escolares y mejorar las relaciones de los actores educativos, y todo esto con el fin de elevar la calidad de la educación

Atentamente