

## **LA GESTIÓN ESCOLAR COMO ELEMENTO CLAVE PARA OPTIMIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE UN CENTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

- ❖ Dr. Alfredo Peña Porchas. Docente Investigador de tiempo completo titular “B”.  
Doctorado en Educación. Correo: [xchas@hotmail.com](mailto:xchas@hotmail.com)
- ❖ Dr. Ignacio Alfredo Higuera. Docente Investigador Medio Tiempo. Doctorado en Gerencia y Políticas Educativas. Correo: [bcsfredd@yahoo.com](mailto:bcsfredd@yahoo.com)
- ❖ C. Dr. Isidro Espinoza Flores. Docente Investigador de tiempo completo titular “C”.  
Candidato a Doctor en Educación. Correo: [isidroespinozaf@gmail.com](mailto:isidroespinozaf@gmail.com)

### **c) Institución de procedencia.**

Benemérita Escuela Normal Urbana “Profesor Domingo Carballo Félix”

La Paz, Baja California Sur, México

### **RESUMEN:**

La gestión y organización escolar son consideradas componentes claves para el buen funcionamiento de una institución educativa, por ello cada uno de los elementos que la integran se convierten en aspectos trascendentales de análisis e investigación. El presente trabajo se desarrolló con la finalidad de reconocer algunos de los factores que provocan la escasa participación de las estudiantes de la Licenciatura en Educación Preescolar dentro de las actividades internas de la escuela, lo que al parecer obstaculiza el desarrollo de su identidad normalista. Este proyecto, por sus propias características, se desarrolló bajo una combinación de perspectivas teórico metodológicas de la investigación social con el método etnográfico de corte interpretativo. Los resultados encontrados conllevan a la

necesidad de trabajar con mayor intensidad en los aspectos estudiados, pues al interior de la organización se gestan fenómenos que dificultan el óptimo funcionamiento de la institución.

**PALABRAS CLAVE:** Escuela Formadora de docentes, Gestión Escolar, Sentido de pertenencia; Formas de Organización Escolar

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

En la Escuela Normal Urbana, dentro de su vida interna, se observa una actitud de indiferencia, por parte de las alumnas de la licenciatura en preescolar, para integrarse a la comunidad estudiantil como miembros activos de la misma, optando por aislarse de los componentes que conforman el sistema escolar, generando por consecuencia un distanciamiento de la dinámica que se gesta al interior de la institución, así como una falta de interés en el conocimiento de sus derechos y obligaciones, convirtiéndose ello en una posible causa que afecta su desempeño académico.

### **Marco Teórico**

En un país, como México, donde los cambios en la educación requieren ser más democráticos, se necesita de estudiantes comprometidos tanto con la obtención de una educación de calidad, como en la participación interna de los centros escolares; estudiantes con una idea clara de lo que representa la gestión escolar y el reconocimiento pleno de la

escuela como sistema, desde una visión holística, donde exista un proceso de enseñanza - aprendizaje, acorde con la libertad de cada uno de sus miembros para el logro de una escuela eficaz.

La educación de los estudiantes a través de procesos instructivos con una correcta implementación y adecuación de los distintos elementos que integran o forman la escuela, tiene que ser el objetivo primordial de la comunicación, de la organización escolar y la gestión realizada al interior y/o exterior de la misma escuela. Debe ser, en el mismo sentido, para el entendimiento de las actividades englobadas en estos conceptos al interior de la escuela Normal Urbana. Por tal razón es preciso analizar la realidad existente y la relación entre los diferentes sectores que la componen: directivos, maestros, alumnas, padres de familia, personal administrativo y de apoyo.

Comprender los fenómenos internos actuales dentro de la comunidad normalista y en particular en las alumnas de la licenciatura en educación preescolar, en relación al intercambio de ideas organizativas que repercuten en el sector estudiantil al que pertenecen, así como tener las herramientas que permitan motivar y acercar a dicho sector a la comprensión de la Institución como un sistema holístico, proporcionará una mayor identidad y sobre todo enfocará a este grupo a la búsqueda y logro de una escuela de calidad y eficiencia.

Por ello resulta imprescindible iniciar con un primer nivel de análisis del término gestión, la cual es considerada 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”. O bien se puede considerar la siguiente definición: “Conjunto de actuaciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo (Guerra, 1997, pág. 21).

Cantero y Celman, definen la gestión escolar, de acuerdo con su naturaleza y direccionalidad, mencionando que consiste en un proceso de tipo interactivo e intersubjetivo, ubicado en un ámbito organizacional y orientado al gobierno de las escuelas, que incluye dinámicas interpersonales, grupales e institucionales, de carácter reflexivo e Intencional, que en cada caso concreto combinan y acentúan estrategias para el logro de un conjunto de objetivos (2001, pág. 11).

La educación y la escuela se consideran elementos vertebrados de una sociedad democrática, al considerarse imprescindibles para la formación de una ciudadanía responsable, solidaria, crítica y participativa. Educar para la democracia es vivir la democracia y, en este sentido, es necesario articular los centros educativos como estructuras de participación democrática, fomentando experiencias positivas. Para contribuir a la formación de este tipo de escuela, desde hace algunos años, se viene impulsando espacios formales de participación de alumnas y docentes con el fin de involucrarlos en aspectos claves de la gestión escolar.

## **METODOLOGÍA:**

El trabajo de investigación se realizó en la Benemérita Escuela Normal Urbana “Profr. Domingo Carballo Félix”, ubicada en las calles Gral. Félix Ortega y Normal Urbana de la ciudad de La Paz, B.C.S., en la Licenciatura de Educación Preescolar. El método con el cual se realizó este trabajo fue etnográfico, inscrito dentro la de investigación de las Ciencias Sociales el cual, a su vez, surge de la antropología cultural y de la sociología cualitativa. Se encuentra ubicado en el paradigma mixto por utilizar datos en su desarrollo tanto de carácter cualitativos como cuantitativos.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron, primero, fuentes documentales como: libros, revistas, tesis e internet para ir conformando el marco teórico. Posteriormente, y como primera inmersión, se realizaron entrevistas a manera de comentario con miembros de la comunidad; se aplicó entrevistas abiertas y de tipo piloto. Para la aplicación de cuestionarios de opinión se seleccionó a las 50 alumnas de la Licenciatura de Preescolar (20 y 22 años de edad), mismas que conforman el 100 % de los dos grupos de tercer año, que tienen en su carga académica, y por cursar, la asignatura de Gestión Escolar. De este grupo fue necesario la realización de entrevistas a informantes claves, para ello se utilizó una muestra no probabilística y representativa; aunado a ello fue necesario realizar entrevistas al director de la institución con la finalidad de obtener su perspectiva en relación al tema abordado.

## **RESULTADOS:**

Al realizar un análisis de los diversos instrumentos se puede advertir un marcado desconocimiento del concepto y ejecución del proceso de gestión escolar, favoreciendo, tal parece, la apatía de las alumnas para organizarse, tanto en las diferentes actividades internas del grupo como de aquellas convocadas por la institución, eso mismo se constata en el registro de campo donde se advierte la poca iniciativa existente entre las estudiantes para participar en actividades programadas por la escuela, debido a la creencia de la mínima unión entre los directivos y maestros que preparan las actividades.

En torno a la percepción que tiene la comunidad escolar hacia el liderazgo que desarrolla el director, sostienen que la gestión está basada en la comunicación con la comunidad normalista, sustentada en el respeto a las costumbres y tradiciones de la

institución para el buen funcionamiento del centro escolar, sin embargo, las notas de campo indican una percepción negativa por parte de las alumnas hacia la gestión directiva: “Se observa que en los diferentes eventos organizados tanto por los maestros como por las autoridades escolares, la ausencia de los directivos” (RNC19-junio-2016).Ello, sin duda, trae como consecuencia una baja de credibilidad en los compromisos adquiridos de los mismos para con las alumnas.

Asimismo, durante la reunión los representantes de la comunidad normalista en la reunión del Consejo Técnico Escolar instalado para llevar a cabo los estudios de problemas y dar solución a los mismos, en relación con la calidad educativa de la institución, se visualiza que por lo regular y a pesar de que la Dirección y Subdirecciones dicen tomar en cuenta las opiniones y sugerencias del alumnado, éstas quedan sólo en opiniones, ya que prevalece el criterio de las autoridades, ejemplo de ello es “la problemática del internado en relación a la alimentación de los alumnos, pues las sugerencia hechas por éstos en relación a la dieta y horarios nunca fueron realmente respetados tal como se había acordado”. (RNC11-mayo-2016)

La mitad de las estudiantes normalistas consideran que en la institución no se realizan actividades para fomentar la integración grupal entre las alumnas, situación que las observaciones de campo afianzan al rescatar que las alumnas son convocadas por medio de requerimientos o edictos por escrito y que se ubican en el periódico mural de la propia escuela, no obstante “las alumnas argumentan que de los acuerdos ahí emanados ni los conocen ni les favorece en sus relaciones internas como beneficiarias de la educación brindada por la institución”.(RNC6-abril-2016)

Las alumnas consideran necesario que corresponde a la escuela brindarles información sobre los cambios que se gestan y la función de todas las áreas, así mismo emplear la comunicación y la sensibilidad humana para tratar a las alumnas. Por otra parte, manifiestan que es indispensable mantener una buena organización entre todas las asignaturas que corresponden a cada ciclo, que resulta imprescindible capacitar a los maestros para brindar una educación de calidad, así como brindar oportunidades de actividades para favorecer buenas relaciones y no la rivalidad. Por lo tanto, se advierte de las propias alumnas, la necesidad de acercamiento por parte de las autoridades con el objeto de brindar una gestión de calidad y la implementación de actividades grupales a fin de interactuar con los diferentes miembros de la comunidad escolar.

Desde la perspectiva del docente, se manifiesta que la escuela no opera ni se organiza con base a un organigrama conocido por las estudiantes, aunado a la ausencia de difusión al mismo, concluyéndose que no se responde a las necesidades de satisfacción de los integrantes de la comunidad normalista.

De igual forma, asienta que “la escuela no cuenta con un reglamento interno de convivencia escolar que regule, contribuya y fortalezca los ambientes de convivencia, por lo tanto las alumnas no tienen conocimiento de reglamento alguno” (RNC8-Abril-2016). Aunado con el hecho de que se percibe cierta libertad en cada uno de los miembros de la comunidad normalista para la búsqueda y obtención de una escuela eficaz, pero existe también la dificultad para fortalecer el trabajo en equipo con el propósito de consolidar esta libertad.

Además, aunque se ofrecen evidencias de la existencia- entre la comunidad escolar- de la visión de organización, ésta se revela como un ideal, como algo que se aspira, como

algo que se reconoce que debe existir; pero también se reconoce que hace falta la consolidación general de la escuela como entidad académica y administrativa.

En la entrevista al director se obtuvo como información relevante el compromiso de los docentes para con los estudiantes, mismo que los lleva al desarrollo de estrategias para su cumplimiento, desde asesoría personalizada en los primeros ciclos hasta la tutoría para completar su formación inicial durante el último año de su licenciatura. Igualmente, el director en sus respuestas reconoce el rol que identifica y tiene como función cada uno de los miembros de la comunidad normalista, sin embargo en las observaciones realizadas, se aprecia el desconocimiento que tiene sobre la difusión de normas y del enlace de comunicación inexistente de las autoridades tanto administrativas como académicas hacia el alumnado.

En relación a los sistemas de seguimiento y acompañamiento de las alumnas, tanto en el plano de los aprendizajes académicos, como en el área de desarrollo personal y social, con el fin de atender a las diferencias individuales, se confirma que por parte de la escuela se creó recientemente un área de atención a estudiantes, cuya finalidad es apoyar a aquellas alumnas con mayor rezago educativo, y a quienes presenten situaciones desfavorables en su desarrollo personal y profesional, sin embargo, se registra en el diario de campo que “dicho departamento en su función no es del conocimiento de las alumnas o causa vergüenza presentarse ante el área de Psicología para ser atendida”.(RNC21-julio-2016)

Del mismo modo se concibe la vinculación de la escuela con la comunidad, como una tarea a la que mayor énfasis se le ha otorgado en la presente administración escolar, sin embargo, en las observaciones de campo se visualiza que esta vinculación se lleva a cabo

con una parte de la comunidad social y no con los padres de familia, quienes son parte muy importante dentro de la actividad y gestión de la institución.

En cuanto a las respuestas de las informantes clave, en este caso alumnas de la licenciatura en educación preescolar, se obtienen las siguientes deducciones, que el cambio constante de oficinas, la inexistencia de información y de identificación producen en las estudiantes ignorancia de las funciones y ubicación de las áreas de servicio, también se observa el desconocimiento del organigrama de la institución, además de concluir que las normas y reglas que rigen a la institución, no se cumplen o no se conocen en su mayoría, pero se considera por las estudiantes que son las pertinentes.

Las alumnas atribuyen su baja participación en las decisiones internas de la institución a la poca iniciativa existente entre las estudiantes para participar en actividades programadas por la escuela, consideran que se debe a la creencia en la poca unión entre los directivos y maestros que preparan las actividades, falta de apoyo de la propia escuela para realizar con éxito dichas actividades, la participación forzada en eventos de tipo obligatorio por parte de las alumnas con mayor problema de socialización grupal.

Las sugerencias de las estudiantes representantes de la comunidad normalista en la reunión del Consejo Técnico Escolar, instaladas para llevar a cabo los estudios de problemas y dar solución a los mismos relacionados con la calidad educativa de la institución, quedan sólo en opiniones, ya que prevalece el criterio de las autoridades.

Por parte de los maestros, se expone que los desafíos que encuentra el docente para favorecer la comunicación entre la escuela y los alumnas, se caracterizan fundamentalmente por la resistencia natural de los jóvenes de esta edad para aceptar las normas de una escuela diferente, una escuela que les prepara para formar, y para incidir con

ejemplo y voluntad; este conjunto de actitudes, datos e interrogantes da, en gran parte, la respuesta al desánimo de las estudiantes de la licenciatura en educación preescolar a la participación en la organización interna de la institución.

## **CONCLUSIONES:**

El hecho de que las alumnas consideren que la institución adolece de un sentido de unidad, puede ocasionar en las alumnas apatía por el trabajo, convirtiéndose esto en un grave problema que viene a propiciar la desorganización tanto grupal como colectiva e institucional. Se infiere, de acuerdo a lo expresado por los diversos autores encuestados para la realización de ésta investigación, que la comunicación existente entre los diferentes miembros de la comunidad normalista es débil, deficiente, poco eficaz y entre grupos muy diferenciados, lo que viene a afectar de manera muy importante la calidad educativa de las alumnas. Las alumnas de la licenciatura en educación preescolar no conocen un reglamento, organigrama ni se difunden éstos, lo que incide directamente en el aprovechamiento puntual de sus derechos.

Los hallazgos encontrados en esta investigación fueron: Comunicación ineficaz entre los miembros de la comunidad normalista. Falta de acciones encaminadas a propiciar la gestión escolar a través de dicha comunicación. La escasa identificación con la escuela por parte de las alumnas de la licenciatura en educación preescolar, así como el desconocimiento de reglas y organigramas existentes en la institución.

La dirección escolar se visualiza como una autoridad de tipo centralista, ya que las decisiones internas de la escuela son tomadas exclusivamente por el equipo directivo, dejando de lado las sugerencias y opiniones del estudiantado.

Derivado de los resultados obtenidos se considera necesario construir consenso para la adecuación y puesta en marcha de un reglamento que norme la convivencia interna en la escuela, darlo a conocer a la comunidad estudiantil y difundirlo aunadamente con el conjunto de normas y reglamentos que proporcionan sustento jurídico a las actividades educativas de la escuela normal.

Es indispensable implementar mecanismos necesarios para que fluyan en todos los sentidos los canales de la comunicación que permitan un mejor conocimiento por parte de los Directivos y docentes de la problemática vivida por el estudiantado y, por último, inquirir que los docentes ejemplifiquen con su comportamiento al interior de la institución para evitar que se forme en las alumnas una imagen negativa de dicho comportamiento.

### **Bibliografía:**

Arias Sandoval, Leonel, (2009), Las interacciones sociales que se desarrollan en los salones de clase y su relación con la práctica pedagógica que realiza el docente en el aula, Universidad Nacional, UNA Heredia, Costa Rica.

Cantero, Germán, y Celman, Susana. (2001). Gestión Escolar en Condiciones Adversas: Una mirada que reclama e interpreta. Buenos Aires, Argentina: Aula XXI, Santillana.

González González, María Teresa, (2006), Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos, Editorial Pearson Educación, S. A., Madrid, España.

Santos Guerra, Miguel Ángel, (2001), La escuela que aprende, 2ª Edición, Morata, Madrid.

Santos Guerra, M. A., (1997), La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas. Ed. Aljibe, S.L., Archidona (Málaga).