

# La gestión: una actividad académica en la formación de profesores de educación básica

## Management: An academic activity in the training of basic education teachers

Manuel Salvador Romero Navarro  
*Benemérita Escuela Normal Urbana Profr. Domingo Carballo Félix*  
[msrn661122@gmail.com](mailto:msrn661122@gmail.com)

### Resumen

La formación de profesores de educación básica de las escuelas normales requiere una gestión de carácter académica, puesto que la administración como actividad tradicional ya no es operativa; las áreas sustantivas se tienen que instrumentar y trabajar colaborativamente para promover una nueva cultura institucional centrada en la academia. No hay mecanismos de elección de directores, más bien se imponen, lo que trae consigo intenciones de cuidar más el puesto que la de mejorar las escuelas; sin embargo, es urgente repensar el rol directivo cuyo propósito implica replantear una nueva visión de la gestión al ámbito académico. Las escuelas normales necesitan el liderazgo de directivos que se destaquen por mejorar las relaciones a través del trabajo colaborativo, tanto de los docentes como de los administrativos, que conviertan a las escuelas en comunidades que aprenden para proponer en conjunto planes de acción que promuevan la mejora sostenida y ambientes de trabajo centrados en la academia como esencia de la gestión.

### Palabras clave

Formación docente, gestión, liderazgo, academia, colegiado.

### Abstract

The training of basic education teachers in teacher colleges requires an academically oriented management since administration as a traditional activity is no longer working; the substantive areas must be instrumented and work together to promote a new institutional culture centered on the academy. There are no mechanisms for electing directors, rather they are imposed, which brings along intentions to take care of the position rather than improving schools; however, it is urgent to rethink the managerial role whose purpose involves rethinking a new vision of management to the academic sphere. Teacher colleges need the leadership of managers who excel in improving relationships through collaborative work, both teachers and administrators, to turn schools into learning communities to propose action plans that promote sustained improvement and academia focused work environments as the essence of management.

### Keywords

Teacher training, management, leadership, academy, college.

## Introducción

Es importante encontrar significados que ayuden a comprender cómo se desarrolla el trabajo académico en la formación de profesores de educación básica; en el interior del colectivo docente hay sucesos que aparentemente no se ven y se redescubren a través de la interpretación; por ello el modelo teórico del marco interpretativo que se toma para dar sentido a la investigación se ubica en la investigación cualitativa. En esta lógica, Erickson sostiene que la

...investigación de campo interpretativa exige ser especialmente cuidadoso y reflexivo para advertir y describir los acontecimientos cotidianos en el escenario de trabajo y para tratar de identificar el significado de las acciones de esos acontecimientos desde los diversos puntos de vista de los propios actores (1989, pág. 199).

En esta idea, se ha actuado en el campo recolectando información empírica que ha permitido encontrar significados que parecen no estar a la vista, sin embargo son parte del trabajo académico de la institución, donde los procesos de gestión juegan un papel esencial en la organización del ámbito académico. De esta manera, en este extracto de una amplia investigación que se encuentra en proceso, los hallazgos derivados de la observación se conjugan con las percepciones que tienen tanto docentes como estudiantes, estos últimos con una visión que muchas veces los formadores no alcanzan a percibir porque es difícil tomar distancia de sí y asumir la autocrítica.

Las interpretaciones pueden tener una postura personal, pero se ha tratado de entender los acontecimientos y comentarios con la mayor objetividad posible, sin contaminarlos, por ello el uso de la crítica que trastoca las certezas y la vida académica de la endogamia institucional.

El sustento fue necesario para profundizar sobre la gestión, la academia docente sobre un objeto construido desde una realidad que al parecer tan evidente no se observaban conflictos. A partir de esa realidad analizada se derrumbaron imágenes románticas típicas de la llamada “identidad normalista” comunes en los profesores tradicionales.

## La gestión académica en la formación de docentes

Se sabe que las instituciones son coercitivas, se puede pensar que la escuela no lo es porque fue creada para formar, pero en su interior se evidencia descarnadamente el poder hacia quienes están siendo educados. Contrariamente para el educador representa el aparato donde ejerce su autoridad, donde descargan, a decir de algunos críticos, sus frustraciones.

Por otro lado, para algunos formadores el trabajo parece ser visto como poco extenuante, descansado. Así lo expresaba un docente de medio tiempo en la escuela normal y medio tiempo en la primaria: “Señor Secretario (de Educación Pública en el Estado) he solicitado que se me compacten mis horas de la primaria y de la normal, es mucho trabajo, ya quiero descansar con una sola ‘placita’ aquí en la normal”, otro profesor expresó a un dirigente sindical, “pues aquí está muy fácil el trabajo, les repartes los temas a los alumnos y ellos ‘solitos’ exponen, no se batalla nada”.

Con estas expresiones, cómo es posible no ver la indiferencia que manifiestan algunos en la escuela normal, un lugar que se ha tomado como zona de confort y no como espacio académico que tiene la responsabilidad de formar a los docentes de educación básica. Sin embargo, el control, el ejercicio del poder si está muy marcado hacia los estudiantes, éstos dicen no tener voz ni voto:

“En la escuela no somos libres de pensar. Deberíamos de tener voz en decisiones de la escuela, tener un representante en las reuniones de colegiado que tenga un peso importante, que tenga ideas diferentes”.

“No somos libres, vinieron a nuestra aula y nos dijeron que no tenemos voz ni voto, cito textualmente”.

“No, no soy libre de pensar ni de actuar, considero que deberían de tomar de perdida un poco más en cuenta la opinión de los alumnos”.

“Claro, soy libre de pensar y hablar, pero no de actuar, pues cada que nosotros como estudiantes levantamos la voz y queremos hacer algo para mejorar nuestra estancia en la normal, se nos pone un pie encima y nos frena de golpe. Tenemos libertad de expresión pero restringida, todo se hace a conveniencia de los directivos y muy poco a favor de los alumnos” (Alumnos de Licenciatura en Educación Primaria, 21 de abril, 2016).

Expresiones como estas están a la orden del día, los estudiantes sienten estar borrados de las actividades académicas y sobre todo de la gestión. No tienen la posibilidad de opinar en las reuniones porque hay límites que la propia autoridad impone. No obstante, por un lado, en las reuniones de colegiado algunos directivos y docentes insisten en que es importante pedir opinión a los estudiantes, pero en la práctica hay contradicciones porque se vuelven los “sin cara” de la formación, se les niega la posibilidad de expresarse.

Ciertamente, en el ámbito formal escolar, las instituciones de educación normal necesitan de “alguien” que las dirija, que pueda establecer relaciones con el personal y con los estudiantes. Es el director o directora quien se encarga de organizar el contexto institucional; aunque este cargo no es

asignado por méritos académicos, más bien por políticas o por relaciones, el rol que asumen es determinante para que las instituciones funcionen bien o se mantengan en la inercia, en la indiferencia. No obstante, Fullan y Hargreaves dicen que cuando “...llega un nuevo director, ayúdelo a familiarizarse con la cultura existente, instrúyalo sobre la manera como se hacen las cosas, sobre todo en relación con el trabajo en equipo y las mejoras” (1999, pág. 137).

En esta lógica el funcionamiento de las escuelas está pautado por las relaciones académicas institucionales, pero cuando los directivos, a su llegada a la escuela son “tomados” por grupos que buscan tener y mantener el control de la gestión y el dominio ideológico, las escuelas permanecen igual y el “trabajo en equipo” se centra en unos cuantos, quienes se vuelven la conciencia del destino de la formación. Un estudiante comenta: “Debería de verse un mayor compromiso con la escuela, principalmente con los estudiantes, una mayor relación entre directivos y docentes, realizar planes de mejora en la institución tomando en cuenta a todos los participantes o individuos de la institución” (Alumnas de Licenciatura en Educación Preescolar, 18 de abril, 2016).

Las opiniones de los estudiantes son similares, parecen tener claro lo que se vive en la escuela y la necesidad de que los directivos asuman un rol que evidencie el compromiso, el trabajo institucional. La mejora no se da por el hecho de asumirse un cargo, se requiere el trabajo conjunto, el llamado de quienes están al frente para que el engranaje institucional se ponga en marcha. Fullan expresa: “Del mismo modo que el liderazgo de los profesores amplía la capacidad de la escuela más allá de la figura del director o directora, su papel debería ser el de crear las condiciones y la capacidad para que todos los profesores sean líderes” (2002, pág. 144).

Al respecto, es necesario rescatar cómo en las escuelas rápidamente la indiferencia se

apropia de la conciencia de los directivos, la necesidad de liderar a los docentes pasa a segundo término y aprovechar la balcanización<sup>1</sup> de los profesores es un recurso a mano para mantener el poder institucional, algo paradójico, puesto que la lógica diría que uniendo fuerzas, trabajando colaborativamente se construiría una institución mejor, pero se toma la idea de “divide y vencerás”, para mantener el poder. La gestión institucional como actividad académica se diluye ante esa indiferencia a los problemas que cada vez parcelan más el contexto institucional. Otro alumno comenta: “Siento que la gestión más que favorecer a los alumnos, sólo lo hace con unos pocos directivos y docentes” (Alumnos de Licenciatura en Educación Primaria, 21 de abril, 2016).

Los estudiantes suelen percibir el trato diferenciado no sólo hacia ellos, sino también de los directivos hacia los docentes, es común que expresen comentarios posiblemente muy certeros sobre las relaciones interpersonales de la institución. En los propios pasillos de la escuela, los docentes argumentan que se sigue con la misma lógica de siempre, donde “hay profesores de primera, de segunda y hasta de tercera”, lo que habla de la desigualdad en el trato.

Los docentes que se ubican en espacios privilegiados y posiblemente los trabajadores administrativos en la misma condición y son parte de los grupos de poder parecen estar dispuestos a mantener a las escuelas en condiciones balcanizadas. Tal vez en el fondo los directivos no se dan cuenta que en realidad están solos en el trabajo académico y la inercia institucional, provocada por los sujetos que hacen su trabajo mantiene funcionando el proceso formativo. Los comentarios de un equipo de trabajo de alumnas de Licenciatura

en Preescolar expresan en una carta dirigida a los formadores:

Primeramente, enfatizamos la importancia del trabajo colaborativo entre ustedes, la tolerancia y el compañerismo, la falta de organización en la toma de decisiones, de las que ustedes mismos difieren contradiciendo los acuerdos que se toman en el colectivo ¡nos confunden y nos agobian! Por otro lado, así como que se nos pide compromiso y responsabilidad, deseamos de la misma forma se nos sea correspondido, no generalizamos a todo el profesorado pero sí hacemos la exhortación a aquellos maestros que no tiene compromiso en su quehacer docente, y, que además, dejan la empatía de lado, actuando superficialmente, siendo prepotentes, y evaluando incongruentemente; exigiendo lo que no se da (Alumnas de Licenciatura en Educación Preescolar, 18 de abril, 2016).

Se puede decir que “no hay más ciego que el que no quiere ver”, referido a los formadores, ya que los estudiantes tienen una clara percepción del contexto académico institucional; la falta de acuerdos y la carencia de un trabajo colaborativo es producto de la intolerancia y el no compañerismo entre el personal. Posiblemente los formadores no miden el daño que puede causar los conflictos interpersonales, al no tomarse en cuenta al alumnado, se actúa al arbitrio y cada quien desde “su realidad” como entiende la formación. No se pueden enseñar valores a través de conceptos e ideas, se tiene que hacer en la práctica, en la actividad cotidiana, sólo así los estudiantes encontrarán congruencia entre lo que dicen y lo que hacen los formadores; esto ayudaría tal vez a consolidar

<sup>1</sup> Vid. (Fullan & Hargreaves, La escuela que queremos: Los objetivos por los que vale la pena luchar, 1999).

la identidad normalista, en ello la gestión toma vital importancia para unir la academia.

Pero por otro lado, como sostienen Fullan y Hargreaves: “Si el director insiste, a pesar de todos sus esfuerzos, en ser un lobo solitario, ajeno al personal y con un estilo de mando jerárquico, recuerde que él probablemente se irá antes que usted” (1999, pág. 137). No siempre ser lobo solitario implica asumir el poder y ser autoritario, el problema también se manifiesta cuando se está trabajando solo y se asume una actitud indolente ante la organización escolar y se deja de atender lo académico.

Es posible pensar que como se ha expresado, al ser cargos de confianza los que se adquieren como directivos en las escuelas normales, la preocupación se centre más en mantener el puesto, quedar bien con las autoridades y no buscar un trabajo en colaboración, que ayude a unir fuerzas y consolidar lo académico.

Una característica de los formadores es la falta de crítica hacia el trabajo organizativo y la conveniencia de no cuestionar la gestión porque da la posibilidad de tener privilegios. Por ello, la idea de una escuela donde el debate y la crítica permitan encontrar lugares de conflicto para proponer y mejorar queda en el imaginario y en “buenas intenciones” de la minoría a veces invisible de la institución. Al respecto, Covarrubias y Cruz dicen que el

...sujeto se apropia de la realidad por medio de su conciencia. En ella se encuentran la multiplicidad de componentes de la realidad condensados en figuras de pensamiento, lo cual origina que el sujeto se haga miembro de una comunidad determinada y posea una personalidad específica. (2010, pág. 1).

Pero, de acuerdo con los autores, el sujeto no se forma a sí mismo, sino que en la interacción con los otros se “replica” tal vez a imagen y semejanza de sus significantes, lo cual es común en directivos que asumen una gestión

influenciada por el otro o por grupos informales.

El conflicto central al respecto es cómo esos grupos, constituidos de docentes y personal administrativo, en apariencia no se sienten parte de las instituciones, tal vez porque simulan la empatía con el cuerpo directivo y es más fácil aparentar que se trabaja; por otro lado, sumarse al trabajo implica mover esquemas de actuación y hacer rupturas en el *habitus* que poco a poco se ha ido convirtiendo en “la zona de confort”.

...algunos maestros no están comprometidos con su hacer y no están contribuyendo de manera correcta a una formación que genere aprendizajes significativos, además, se ha caído en una educación tradicional, donde el docente es el líder y sólo él tiene voz y mando en el grupo en el que se encuentra, dejando al alumno como un simple receptor, sin opinión y valor, pero no sólo se vive esta situación en el aula, sino en la institución, no tomando en cuenta las sugerencias de mejora por parte de los alumnos, llevando un trayecto de formación mecanicista. Además, en lo personal, cuando ingresamos a la institución normal nuestros deseos y logros estaban estructurados y firmes, sin embargo, con el tiempo estas satisfacciones se han ido deteriorando gracias a la falta de interés por parte de la institución, la relación docente- alumno es un factor determinante en el desapego que se va dando a lo largo de la carrera (Alumnas de Licenciatura en Educación Preescolar, 18 de abril, 2016).

Esto ocurre en parte porque las formas comunes de ver y actuar sobre la realidad se instituyen y se produce un compromiso ético y moral que mantiene al sujeto adherido a la cultura de las instituciones. En este sentido, las prácticas entre los formadores y los directivos son muy similares, ya que la propia

cultura es el modelo a seguir y está influenciada por lo ya instituido, lo que es parte del lugar llamado escuela.

Evidentemente las relaciones que se establecen entre los profesores y los encargados de dirigir la escuela son determinantes para que el contexto sea adecuado o no para que funcione, el ambiente de las instituciones se puede sentir denso, poco propicio para el trabajo, por el contrario con un ambiente apropiado, agradable y funcional la actividad académica fluye.

Fullan y Hargreaves dan un peso importante al trabajo en equipo, sostienen que las "...culturas cooperativas reconocen la intención del docente y le dan voz. Curiosamente, el diseño es más fuerte y más frecuente en las escuelas con cultura de trabajo en equipo que en las otras, ya que se discuten las intenciones, los valores y su relación con la práctica" (1999, pág. 89). Así, el trabajo cooperativo se da en la medida en que la gestión permite a los colegiados planteamientos académicos que ayuden a la mejora institucional, no desde posturas sesgadas, sino en ambientes de trabajo donde todos son parte de la actividad académica, puesto que la gestión es en sí misma una actividad que implica el hacer de la formación, por ello, los que menos se deben perder de vista son los estudiantes y los procesos de aprendizaje. Algunos comentarios de alumnos sobre la actividad académica son:

"Muy extraña, si hay alguna cuestión 'se avientan la bolita' unos a otros y no toman en cuenta las opiniones de los alumnos". "Considero que hace falta mucha organización dentro de la institución, los alumnos carecemos de muchas cosas y los directivos no hacen nada para darnos mejores oportunidades de estudio". "Los directivos no saben trabajar en equipo, mucho menos los docentes, se dice que se debe fomentar el trabajo en 'equipo'

pero al final cada quién termina haciendo lo mejor que le parezca". "Pienso que la gestión de la institución no es la mejor". "Considero que hay una mala gestión en nuestra institución y es evidente pues tenemos necesidades y no las atienden todo resulta por la falta de comunicación y organización" (Alumnos de Licenciatura en Educación Primaria, 21 de abril, 2016).

Es así como, en la formación de docentes, lo que más parece evidente es la apertura a expresarse, pero los estudiantes sostienen que no se les da esa oportunidad, además, tienen una mirada crítica ante las diferencias y dificultades manifiestas por directivos y docentes; por otro lado, los directivos tal vez se vuelven instrumentos, se cosifican y cosifican a los otros, no ejercen su rol para organizar y dirigir el trabajo.

### **Reflexiones finales**

En la formación de profesores de educación básica aparentemente el trabajo académico "sale adelante" con o sin una figura que dirija las escuelas, con o sin apoyo de las autoridades; sin embargo, una institución que aprende requiere necesariamente de una organización fundada en la gestión académica, con sujetos que puedan trabajar en equipo. Para ello, es necesario una cabeza que tenga una visión organizativa desde todas las perspectivas posibles y asuma cierto liderazgo. En esta idea, un "...buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal" (Noriega Gómez, 2008, pág. 26).

Así, el trabajo en equipo es esencial para alcanzar la mejora en los centros educativos, sin embargo, es necesario que los directivos tomen una postura comprometida con el total del colectivo de la escuela, con voluntad y compromiso resignifiquen la academia, porque ésta funciona si todos

aportan al trabajo y lo hacen colaborativamente; es decir, si "...el profesorado no impulsa en las instituciones educativas una nueva cultura colaborativa ni lo demanda y reivindica a la formación, será imposible desarrollar procesos de formación permanente colaborativos y una innovación institucional" (Imbernón, 2007, pág. 84).

Los profesores como colegio, son el referente para que la gestión institucional tienda a la mejora, pero los directivos tienen el compromiso de conformar una comunidad dispuesta a unirse para mejorar, es urgente situar la gestión en el ámbito de la academia.

### Referencias

Covarrubias, F., & Brito, O. (2009). *Una pálida sombra*. México: Instituto de Investigaciones Sociales y Humanas e Instituto Politécnico Nacional.

Erickson, F. (1989). *Métodos de investigación sobre la enseñanza II*. In M. Wittrok (Ed.) *La investigación de la enseñanza II Métodos cualitativos de observación*. Barcelona: Paidós MEC.

Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Madrid: Akal.

Fullan, M., & Hargreaves, A. (1999). *La escuela que queremos: Los objetivos por los que vale la pena luchar*. México: SEP/Amorrortu.

Imbernón, F. (2007). *La formación permanente del profesorado*. España: Grao.

Noriega Gómez, M. G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología vol. 12 número 36*, 25-29.

