

# Reflexiones en torno a la gestión en las escuelas normales.

Ramírez Hernández, Irazema Edith.

Cita:

Ramírez Hernández, Irazema Edith (2014). *Reflexiones en torno a la gestión en las escuelas normales*. Az Revista de educación y cultura, (83), 38-43.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/irazema/4>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pp8w/COg>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

---



# Reflexiones

## en torno a la gestión en las escuelas normales

---



### ✦ INTRODUCCIÓN

A partir de la incorporación del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN) se ha puesto énfasis en aspectos como la gestión y evaluación institucionales. El propósito general de los programas derivados del PROMIN (PEFEN, PROGEN y PEFEN) es elevar la calidad de la educación normal del país; propósito que los diversos actores involucrados en este nivel educativo compartimos. Sin embargo, la ejecución del Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (PROFEN) en los planteles educativos ha implicado poner en juego factores como las políticas nacionales, en contraste con los complejos elementos que conforman la situación particular de cada sistema estatal y escuela normal. Entre dichos elementos pueden mencionarse la cultura e historia escolar, capacidad académica, características de los estudiantes, tipo de liderazgo, estructura física, nivel socioeconómico, relaciones laborales, influencia sindical, etcétera.

Tal juego de factores y fuerzas definen de manera muy particular el proceso por el que se elaboran e implementan concretamente los proyectos derivados del PROFEN. Cabe preguntarse si el clima escolar favorece, o no, los objetivos general y particulares que se persiguen, o quizá sería bueno cuestionar si la propuesta del PROFEN es la idónea o habría que construir una alternativa para mejorar la gestión escolar y los resultados educativos. Lo que se presenta a continuación es un ejercicio de análisis sobre lo que se vive en la escuela normal, lo que se pide institucionalmente y lo deseable.

## ✕ GESTIÓN REAL VS. GESTIÓN OFICIAL

En la educación normal se enfrentan un modelo real de gestión, en contraposición con uno que podría denominarse “oficial”. El modelo “real” se caracteriza por ser rígido, determinado, la organización y distribución del poder es de arriba hacia abajo y se busca la homogeneidad. El microespacio que constituyen las escuelas normales no está exento de los males y prácticas sociales arraigadas, como grupos de poder, intervención sindical, etcétera. Al mismo tiempo, las normales se encuentran posicionadas entre tradiciones muy determinadas y demandas externas impuestas. Por lo que la gestión “real” de las normales intenta cumplir, como entiende y puede, con las exigencias de la política educativa nacional, generándose un desfase entre ambas.

Por otro lado, la gestión “oficial” tiene como propósito general una escuela normal de buena calidad, cuya oferta se base en la capacidad y competitividad académicas (conceptos de origen económico), con una gestión competente, que rinda cuentas (*accountability*) y se certifique. Esta gestión se caracteriza, en primer lugar, por una metodología sustentada en la planeación estratégica, ya que se pide autoevaluar la institución para identificar fortalezas y problemas, diseñar las políticas internas y los objetivos estratégicos que guiarán y resolverán los problemas encontrados. Todo esto basado en indicadores cuantitativos como matrícula, deserción, egreso, etcétera. Un segundo aspecto a tomar en cuenta es el enfoque de la calidad, aunque no se dice cómo lograrlo, esta calidad está dada por una buena oferta educativa y una gestión competente.



La **gestión “real”** y la gestión **“oficial”** generan tensiones que **afectan el proceso de enseñanza-aprendizaje** en el aula.

La gestión “real” y la gestión “oficial” generan tensiones que afectan el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula. Por un lado, está presente la necesidad de una gestión democrática, pues los alumnos y la sociedad lo demandan; pero en el otro lado predominan ras-



gos de corte autoritario en el escenario real. Modelos de enseñanza basados en el tradicionalismo en el que la figura central es el profesor, con un estilo muy verbal y expositivo, en los que no se consideran las características individuales del alumno en cuanto a estilos de aprendizaje, personalidad, problemas, etcétera. La gestión que prevalece en las escuelas normales se identifica más con un estilo rígido, preocupada por los resultados antes que por los procesos. Ante este escenario sería bueno que las comunidades normalistas reflexionáramos sobre cómo podemos construir nuestro destino y a través de qué tipo de liderazgo hacerlo.

#### ✘ ¿ES POSIBLE UNA GESTIÓN “DEMOCRÁTICA”?

Un modelo de gestión deseable debe ser incluyente, democrático y flexible, que rompa con las jerarquías, que acepte la diversidad y dé importancia a las aportaciones de los sujetos dentro de las instituciones. Esto sería congruente con el fin general de la institución escolar que es lograr el aprendizaje de los educandos, para prepararlos a desenvolverse en contextos complejos, cambiantes y desiguales. Sin embargo, el contexto externo del cual provienen las políticas que guían al sistema educativo está más preocupado por los resultados que por los procesos, lo cual es un obstáculo para integrar la diversidad al proceso de la gestión.

Por ello, es primordial reflexionar sobre qué es la educación y cuál es su propósito principal, para que en función de ello, es decir, en relación con los fines educativos, se proponga un modelo de gestión democrático. Una definición propia de “educación” es que se trata de un proceso tendiente a potenciar todas las capacidades del ser humano, con el fin de procurar su desarrollo constante para adaptarse y/o modificar su entorno. Además de esto, también ha de considerarse que las escuelas están conformadas por sujetos complejos, dentro de un universo inestable y cambiante, determinado por factores internos (padres, alumnos, profesores), factores externos (el barrio, cultura, prácticas políticas y sociales, ciencia y tecnología, etcétera). El conocimiento que debe generarse son destrezas como autoconocimiento, autoevaluación, capacidades de análisis, comunicativa, adaptativa y creativa.



**Un modelo de gestión** deseable debe ser **incluyente, democrático y flexible**, que rompa con las jerarquías, que **acepte la diversidad** y dé **importancia a las aportaciones de los sujetos** dentro de las instituciones.



Fotos: Cuartoscuro.

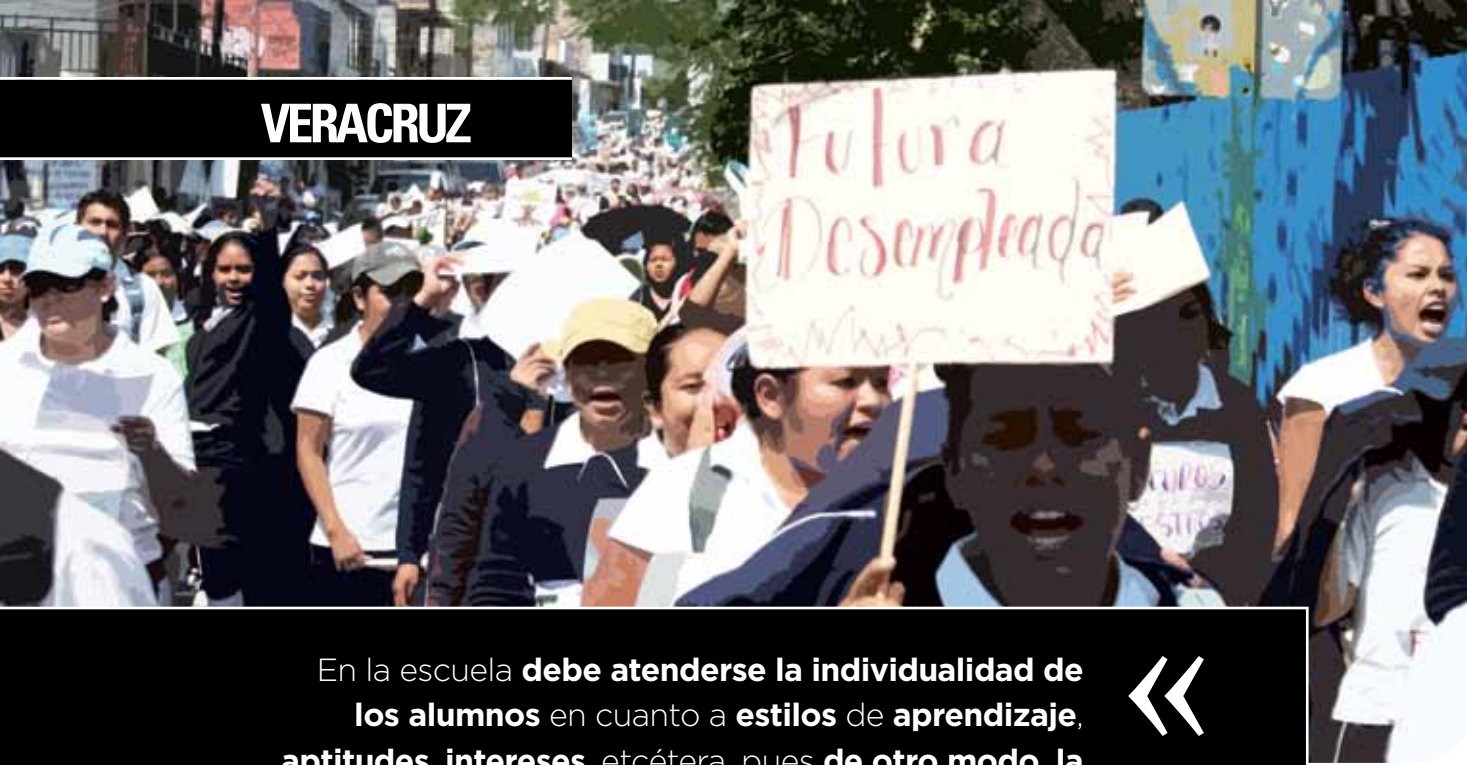
Ahora bien, la tensión entre la gestión “real”, la oficial y la deseable pone en juego la necesidad de partir desde abajo, de las subjetividades diversas, para identificar y reflexionar sobre las áreas de oportunidad y las fortalezas para construir proyectos concretos que los atiendan. El problema que resulta al contrastar estas tres visiones es que al identificarse las fortalezas y debilidades institucionales pueden desearse o proponerse ciertas soluciones, las cuales tal vez no sean afines con las políticas educativas nacionales.

Para ilustrar lo anterior se plantea el caso de los resultados de los egresados en el proceso de incorporación al servicio docente. Si las autoridades educativas exigen ciertos resultados, al ser no satisfactorios en la mayoría de los casos, los docentes de las normales han pensado como solución adiestrar a los alumnos a contestar reactivos tipo CENEVAL. Desviándonos del problema real, que sería revisar las prácticas docentes, los programas, contenidos, etcétera, para entender por qué se obtienen esos resultados. Analizar el examen propio debiera ser un tema importante, sin embargo, la gestión rígida que caracteriza a muchas escuelas normales atiende a los resultados y no a los procesos.

Otro tema relacionado con la gestión es la rendición de cuentas a la que las escuelas normales deberían estar

sujetas, dado que son entidades públicas. Es innegable que hay que dar voz a los actores que permanecen pasivos (como alumnos y padres de familia) y clarificar las responsabilidades de cada miembro del sistema educativo, para que con base en su cumplimiento se sancione o incentive. Sin embargo, ningún cambio se da de la noche a la mañana, considerando que la cultura imperante, por lo general contraria a la rendición de cuentas, está fuertemente arraigada. Igualmente, habría que tomar en cuenta que la rendición de cuentas es un elemento del trabajo de las instituciones, ligado a las relaciones internas, a la misión y visión, insumos, etcétera.

Es común que se piense que sólo deben rendirse cuentas y someterse a la transparencia lo relativo al manejo de los recursos económicos. Sin embargo, las instituciones públicas deben rendir cuentas a la sociedad en cuanto a los productos resultantes, para lo cual es necesario revisar la misión y visión institucionales, así como el proceso interno. Los ámbitos en los que una escuela normal debe rendir cuentas, a mi juicio, serían: los resultados del examen de oposición para obtención de plaza, la capacidad académica y el uso de los recursos económicos, tanto propios como los obtenidos a través del PEFEN.



En la escuela **debe atenderse la individualidad de los alumnos** en cuanto a **estilos de aprendizaje, aptitudes, intereses, etcétera**, pues **de otro modo, la educación impartida no sería integral.**



#### ✘ ESTÁNDARES DE CALIDAD Y DESARROLLO INDIVIDUAL

En cada nivel educativo se persigue un determinado perfil de egreso, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, esto puede considerarse un estándar. Es decir, la educación que se imparte en la escuela debe procurar que los alumnos alcancen un nivel de competencia para transitar y egresar de cada nivel educativo. Pero si se acepta el supuesto básico de que la educación debe desarrollar todas las capacidades del ser humano y dado que cada persona es distinta, la idea de estandarización parece incompatible con este concepto de educación.

Además, en la escuela debe atenderse la individualidad de los alumnos en cuanto a estilos de aprendizaje, aptitudes, intereses, etcétera, pues de otro modo, la educación impartida no sería integral.

Esta aparente incompatibilidad entre estandarización y necesidades individuales se resuelve si se va a la raíz del sistema educativo, es decir, a sus supuestos filosóficos y pedagógicos. El aspecto filosófico nos conduce a revisar críticamente la idea de ser humano que pretende formarse, mientras que lo pedagógico implica analizar qué es lo que tiene que enseñarse (contenidos) y cómo debe enseñarse (metodología, insumos humanos, materiales, financieros, etcétera). Ambos aspectos, el filosófico y el pedagógico, tienen que articularse en el currículum, de modo que en cada nivel educativo se logre el perfil de egreso, garantizando que los alumnos se desarrollen

integralmente como personas. La discusión se centra entonces en definir el *qué*, el *cómo* y el *para qué* de la educación, conjugando el logro de estándares, pero también el desarrollo personal de los alumnos.

Sin embargo, la realidad educativa de nuestro país es muy distinta. Tanto los resultados de evaluaciones nacionales como la percepción social de la calidad del sistema educativo son malos. La paradoja es que tales resultados dan cuenta de que no se han estandarizado los niveles de competencia, pero tampoco la escuela mexicana atiende al alumno en sus necesidades individuales. Si los resultados no son favorables, esto significa que el proceso tiene deficiencias. El proceso implica el nivel de preparación de los maestros, su situación laboral y salarial, infraestructura inadecuada o ausente, gestión incompetente, características de los alumnos, contexto familiar y social, etcétera. Por lo que para alcanzar buenos resultados, en términos de lograr un cierto estándar, puntaje o nivel de competencia, se

requiere revisar y corregir todos los factores que están implicados en el proceso.

## ✦ PROPUESTAS

Un servicio educativo de calidad puede definirse así: es aquel que tiene como objetivos estratégicos lo planteado en la misión y visión institucionales, así como los rasgos del perfil de egreso, en el que los miembros de la escuela normal trabajan para el cumplimiento de los mismos bajo una gestión democrática. Estas acciones son planteadas a partir de la planeación, debiendo abrirse toda la institución a la evaluación, el seguimiento y la rendición de cuentas. Todo ello para lograr el propósito central de las normales que es formar buenos profesores de educación básica. Con base en lo anterior, se propone lo siguiente como mínimos necesarios para lograr una gestión incluyente y democrática:

**Analizar y redefinir, si es necesario, la misión y la visión institucionales;**

1

**Exigir un liderazgo académico que, además de hacer marchar correctamente a la institución, busque la innovación educativa;**

2

**Socializar y construir un esquema de comunicación horizontal, en el que el diálogo y la búsqueda del consenso prevalezcan;**

3

**Abrirse a estilos de liderazgo distintos, dar voz a los alumnos, ejercer una genuina libertad de cátedra, rendir cuentas y transparentar toda acción institucional, y**

4

**Considerar la peculiaridad de cada escuela normal, lo que incluye factores y actores tanto internos como externos, para buscar en común solución a los problemas educativos, en vez de sólo querer cumplir con los estándares externos impuestos.**

5