

LOS MAESTROS Y LAS RELACIONES QUE ESTABLECEN CON LA GESTIÓN ESCOLAR: UNA LECTURA DESDE LA LICENCIATURA EN BIOLOGÍA.

THE TEACHERS AND THE RELATIONSHIPS THAT THEY ESTABLISH WITH THE SCHOOL MANAGEMENT : A READING FROM THE BIOLOGY DEGREE.

Por: Yuli Viviana Camacho Sánchez¹

Recibido: 15-03-2011

Aceptado: 06-07-2011

Resumen:

Este trabajo comprende el análisis de ciertas relaciones que se presentan entre las prácticas pedagógicas de los maestros y la gestión escolar, al igual que el reconocimiento de las prácticas de gestión de tres instituciones educativas privadas de Bogotá. La estrategia metodológica desarrollada asume una postura desde la mirada arqueológica - genealógica manejando elementos de la caja de herramientas² tales como el rastreo a través del *archivo* constituido por documentos de diferente procedencia, las nociones de *saber-poder-sujeto* en conjunto con técnicas de recolección de la información de la investigación cualitativa. Los documentos se organizaron mediante fichas temáticas y matriz de regularidades, logrando hacer evidente e hilar las relaciones entre los maestros y la gestión escolar.

Se analizan elementos y prácticas de la gestión escolar desde su área de gestión académica y pedagógica³ en cada institución, hallando algunos efectos en las prácticas pedagógicas de los maestros, generando la constitución de unos modos de ser maestros que se concretan en la escuela y en el aula incidiendo en las prácticas de enseñanza, en este caso de la Biología, las cuales pueden ser limitadas y reorientadas. Gracias a lo evidenciado y analizado, se dejan abiertos interrogantes y reflexiones sobre la importancia del posicionamiento del maestro frente a las prácticas de gestión y los efectos en su ser y quehacer, de modo que las prácticas pedagógicas de los maestros y prácticas de gestión, puedan seguirse estudiando como campos amplios de problematización e indagación.

¹ Estudiante IX Semestre de Licenciatura en Biología de la Universidad Pedagógica Nacional. Investigación realizada dentro del marco de la línea de investigación Trayectos y Aconteceres: estudios del ser y el quehacer del maestro desde la pedagogía. Correo electrónico yulikmacho@gmail.com

² Se entiende la caja de herramientas a aquellos conceptos pensados, problematizados y desarrollados por Michel Foucault, a través de sus trabajos, los cuales son utilizados como elementos, como herramientas de análisis para tratar de problematizar desde otras posturas los objetos y sus relaciones en la investigación.

³ Se establece dentro de la gestión escolar cuatro grandes áreas o ámbitos los cuales se encargan organizar, hacer funcionar actividades y dependencias específicas dentro de las instituciones escolares, las cuales son desarrolladas ampliamente en un documento que se estructura como referente nacional en cuanto la gestión escolar y el mejoramiento institucional, Guía 34. Guía para el mejoramiento institucional. Ministerio Nacional de Educación. Revolución educativa Colombia Aprende. (2008).

Palabras Clave: Gestión escolar, maestro, prácticas de enseñanza, prácticas pedagógicas, área de gestión académica y pedagógica.

Abstract

This work includes the analysis of certain relations which are presented between teachers' pedagogical practicum and the school management, as well as the recognition of the management practices of three private educational institutions in Bogota. The developed methodological strategy takes a tough stance from the archaeological - genealogical look handling elements of the tools box such as the tracking across the file constituted by documents of different origin, the notions of knowledge – *power - subject* with information compilation techniques of qualitative research. The documents were handled and organized through thematic cards and original of regularities items, managing to make evident and establishing relationships between the teachers and the school management.

Some elements and practices of the school management from the academic and pedagogic area management of every institution were analyzed, finding some effects in the teachers' pedagogical practicum, generating the constitution of modes to be teachers, in the school and classroom affecting teaching practicum, in this case, of biology which can be limited and reoriented. Thanks to the evidences and analyzed aspects several questions and reflections are opened on the importance of the teacher's positioning opposite to the management practices and the effects in his being and scope, so that the pedagogical practicum of teachers and management practicum, could continue being studied as wide fields of problem and investigation.

Key Words: *School management, teacher, teaching practices, pedagogical practicum, academic and pedagogic area of management.*

INTRODUCCIÓN

A lo largo del trayecto de la presente investigación, se lograron encontrar diversas posibilidades para su desarrollo gracias a los posicionamientos y miradas que fueron apareciendo, por ello se hace explícita la estrategia de investigación pensada y que puede dar cuenta de los puntos o posturas centrales.

Experiencias y realidades en las prácticas pedagógicas de los maestros en Biología.

Gracias a los gustos, el interés por la pedagogía y las preocupaciones por el ser y el quehacer del maestro por parte de la investigadora, en conjunto con la experiencia de práctica pedagógica realizada en diferentes instituciones escolares y al acercamiento a diversos autores, empieza a reconocerse que el maestro debido a los constantes cambios que le han presentado las realidades, ha tenido o se ha preocupado por reconstituirse y repensarse en función de las mismas: "El contexto del trabajo docente está experimentando transformaciones profundas, muchas de ellas como resultado de políticas educativas específicas. Estos cambios avanzan con ritmo y modalidades desiguales en el conjunto del sistema educativo y tienen efectos significativos en la definición del rol docente" (Tedesco y Tenti, 2002, p. 7). Realidades y factores que circulan en uno de los escenarios en el que el maestro se relaciona, a veces se desarrolla o en el que simplemente trabaja: la escuela, caracterizándose por ser

diversa, dinámica, por renovarse, donde se dan una serie de procesos pedagógicos, sociales, políticos y un sin número de relaciones que varían en función de los actores, situaciones, problemáticas y tensiones institucionales que pueden emerger debido a las formas de dirección y gestión que se presentan allí.

Es así, que la gestión escolar ingresa al escenario educativo y a la escuela, ya que como lo afirma Laval (2003) "... en el nuevo orden educativo... el sistema educativo se encuentra al servicio de la competitividad económica, está estructurado como un mercado y debe ser gestionado a la manera de las empresas:" (p. 28), entrando así la gestión a configurar y organizar actores, políticas, conocimientos, instituciones, relaciones que dan cuenta de la organización, propósitos, formas de dirección y enseñanza fines o metas institucionales, produciendo una serie de articulaciones o desarticulaciones dentro de las mismas; por esto mucho de lo que circula y se materializa en las dinámicas escolares, pueden afectar de diversas formas las prácticas pedagógicas de los maestros.

De ahí, las relaciones que puedan presentarse entre el maestro y la escuela sean variadas en la actualidad, en tanto que muchos de los fines y objetivos de la escuela se han desplazado debido a la nueva organización de la sociedad, siendo la gestión el medio para poder cumplir con los fines que se desean alcanzar, resultado de imposiciones e intereses de orden político y económico "... la refundación de la escuela... supone su incorporación a una lógica diferente a la que estaba conectada y a un nuevo régimen de prácticas que pasa por su reubicación institucional y social..." (Martínez, 2004, p. 395)

Así, surge la inquietud inicial de la investigación llegando a problematizarse ***cómo asumen los maestros la relación entre su práctica pedagógica y la gestión escolar en tres instituciones educativas.*** Por esto, el interés en analizar el tipo de relaciones que establecen los maestros con la gestión escolar (Ver Figura. 1), realizando una visibilización de algunas prácticas de gestión y sus relaciones con las prácticas de los maestros, ya que la gestión puede entrar a dirigir las voluntades, las formas de ser del maestro con él mismo y con otros, puesto que suscita en los sujetos unas identidades, unos compromisos y unas apropiaciones, estableciendo otras configuraciones en las formas de ser y estar de los maestros a través de sus prácticas pedagógicas, relacionadas con el mejoramiento de la educación o en general con la calidad de los procesos que se establecen en la escuela.

De esta manera, estos factores pueden afectar la experiencia singular de los maestros al momento de pensar sus prácticas de enseñanza, en este caso de la Biología, generándose desde algunas instituciones que el maestro sea ejecutor y mediador de unas formas de "enseñar" ya pensadas por otros en torno a la Biología o por el contrario puede permitirle al maestro pensar y estructurar su propia enseñanza, debido a las formas en que se organiza ésta desde el área de gestión pedagógica y académica.



Figura. 1. Esquema relaciones que empiezan a visibilizarse entre los objetos de estudio de la investigación.

Importancia para las prácticas de enseñanza pensadas por el maestro

Al tratar de establecer relaciones desde diferentes categorías entre las prácticas pedagógicas y la gestión escolar (área pedagógica y académica), se entiende la importancia de estos factores a la hora de hablar y pensar la enseñanza, en este caso de los maestros en Biología, porque si bien es importante formarse en unos conocimientos alrededor de la ciencia se hace necesario tener en cuenta las realidades y la actualidad de lo que constituye el escenario educativo, por ello el interés en pensar sobre la gestión escolar puesto que se constituye como un mecanismo de control de las prácticas y de los mismos sujetos.

De ahí, la importancia como maestros en Biología en poder tomar una postura crítica frente a estas realidades para encontrar mayores posibilidades de movilización frente a las lógicas de la gestión que si bien orientan y organizan las dinámicas escolares, también puede controlar el quehacer y afectar el ser maestro, por ello poder ubicarse dentro, afuera y en los bordes de la gestión escolar para reconocer, entender, problematizar y analizar sus prácticas, saberes, sujetos y formas de movilización, puesto que la gestión como dispositivo⁴ de control, donde se visibilizan unas prácticas de poder, puede "...hacer ver y hace hablar..." (Deleuze, 1987, p. 112), ya que se establecen saberes desde sus enunciados como verdades que pueden legitimarse mediante unas prácticas, por esto es fundamental conocer la gestión al momento de pensar el quehacer y la enseñanza del maestro. Por estas razones, la importancia de analizar las prácticas pedagógicas, ya que son espacios amplios y sobre todo dinámicos donde se visibilizan posibilidades para la investigación por ser una noción

⁴ La gestión puede verse como un dispositivo de control, que como lo describiría Foucault, comprende una manipulación en la relación de fuerzas, relaciones que se han hecho visibles entre lo que comprende la gestión escolar y las prácticas pedagógicas de los maestros; asimismo el dispositivo controla, asegura conductas, "hace ver y hace hablar", hace que circulen ciertos saberes, verdades, discursos, que para el caso del discurso de la gestión en las escuelas se encarga de gerenciar para alcanzar ciertos fines, entrando a dirigir las voluntades de los sujetos.

que integra varios elementos: comprende un discurso y su práctica (Pedagogía), involucra al maestro y su saber pedagógico, es el medio en donde “el maestro se relaciona con el conocimiento”, además dentro de éstas se encuentran las prácticas de enseñanza del maestro, prácticas que no se reducen a las formas de enseñar siendo todo un ejercicio del pensamiento donde el maestro, en palabras de Martínez Boom, puede mostrar para incitar hacia lo impensado: “... se constituye en una práctica de saber en donde se producen reflexiones sobre diversos objetos y de este modo las relaciones entre los elementos que la conforman se recomponen permanentemente superando la imagen de algo estático y perfectamente definido.” (Martínez, 2008).

Es así, que la presente investigación constituye una manera interesante de aproximarse a otras realidades que desbordan el aula, de modo que contribuya en la formación de maestros en Biología y de cualquier otro maestro que se preocupa por su rol y por la actualidad educativa de su país, ampliando la mirada a otros espacios, condicionamientos, prácticas y campos que se encuentran circulando y dinamizando tanto las instituciones escolares como el sistema educativo del cual se hace parte como maestros en formación, y del que se hará parte directamente como maestros en ejercicio, de modo que se pueda seguir pensando en su función social, en la constitución como un sujeto político, crítico y propositivo frente a su quehacer, para que pueda incidir en otras formas de pensar la enseñanza de la Biología.

METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta los intereses de la investigadora y en el marco de la línea de investigación de la que hace parte (Trayectos y Aconteceres: estudios del ser y el quehacer del maestro desde la pedagogía) se ha logrado articular la pedagogía, la pregunta por el maestro, sus prácticas, sus saberes y poder entender el poder desde otros lugares inquietándose por el cómo se moviliza dentro del escenario escolar. Es por esto, que esta investigación se ubica desde la mirada arqueológica- genealógica propuesta por Foucault⁵, puesto que permite visibilizar prácticas, instituciones, sujetos analizando unas formas de existencia de una prácticas y condiciones de posibilidad de discursos, enunciados y prácticas, en general como lo diría Martínez Boom (2008) la mirada se constituye en una “herramienta de análisis”.

Debido a lo anterior, el establecimiento de la ruta metodológica para la investigación comprende elementos que se complementan: elementos de la caja de herramientas de la mirada arqueológica – genealógica en conjunto con ciertos elementos de registro de la información.

• Estrategia metodológica

⁵ Esta mirada, esta postura investigativa propuesta por Foucault, entiende la arqueología como lo describe Álvarez, como el medio para hallar “... aquellos vestigios de lo que se ha institucionalizado, de lo que se ha hecho prácticas de lo que se ha solidificado como verdad” es decir (siguiendo a Álvarez) se identifican las formas de existencia de unas prácticas, constituyéndose la arqueología como una “herramienta de análisis”. De forma complementaria, a través de la genealogía, según Martínez Boom se puede “... dar razón de las condiciones históricas en las que las huellas se fueron institucionalizando o convirtiendo en prácticas aceptadas... dichas condiciones históricas tendrían que ver con las relaciones de poder en las que se verían inmersos los diferentes actores...”, las condiciones de existencia de prácticas, enunciados, discursos.

Se realizó un rastreo del estado actual de los objetos de estudio (prácticas pedagógicas, gestión escolar, maestros), de ahí la necesidad de ubicarlos y comprenderlos haciéndolos visibles, para esto se usaron elementos de la caja de herramientas de la mirada arqueológica-genealógica para establecer relaciones entre Maestros y Gestión escolar a través de sus prácticas pedagógicas haciendo un cruce de información, para identificar el lugar que ocupan los sujetos e identificar algunas prácticas.

• Postura frente la investigación

Se asumió desde la mirada arqueológica-genealógica, tomando elementos como el *Archivo* para lograr rastrear las huellas, hechos o vestigios, conformado por documentos de investigación, sitios Web del M.E.N, libros académicos que hablan de gestión, documentos de circulación pública (artículos de revistas y periódicos), documentos institucionales, (P.E.I, Programa de estudio, manual de convivencia, organigrama institucional) conociendo las particularidades de las instituciones, especialmente, desde el *área de gestión académica y pedagógica*, al igual que sus trayectos para identificar el lugar que desde la institución se le da al maestro, sus lógicas de organización, además el diario de campo de práctica pedagógica se tuvo en cuenta como fuente importante para identificar otros elementos.

Además se utilizaron de la caja de herramientas, los conceptos de *prácticas de Poder – Saber-Verdad – Sujeto* que se encontraban afuera o atravesando al maestro y a la gestión escolar, puesto que articulan, permiten ver y entender las relaciones establecidas.

• Registro e información

Para lograr desarrollar esta investigación, se trabajó con tres instituciones educativas privadas ubicadas en Bogotá, una de ellas calendario B bilingüe; colegios ubicados en las localidades de Engativá, Kennedy y Usaquén, en estas instituciones se realizaron observaciones participantes, entrevistas, charlas con maestros y con algunos directivos.

Se usaron algunos elementos de registro, que se ajustaron a los intereses de la investigación que favorecieron el poder adentrarse y acercarse a los maestros para entender cómo se ubican y relacionan teniendo en cuenta sus experiencias profesionales, de vida, “formas” de enseñanza, posicionamientos frente a las dinámicas institucionales, entre otros. Se utilizaron: La *observación participante*, *entrevistas semiestructuradas* y como *instrumentos de registro* el diario de campo y grabaciones de voz.

• Organización y manejo de los documentos.

Para hilar relaciones a partir del rastreo y sus hallazgos en el archivo, se hizo uso de un recurso metodológico que se complementa con la postura investigativa, la elaboración de *fichas temáticas* con las cuales, como lo afirma Castro (2010), se desarticulan los textos en sus temáticas centrales para lograr realizar cruces horizontales entre documentos de diverso tipo. Posteriormente, mediante la

construcción de una *matriz de regularidades* se identificaron regularidades desde los enunciados, ubicando algunas prácticas, sujetos y fuerzas, importantes a la hora de establecer las relaciones entre las prácticas de los maestros y la gestión escolar desde el área de gestión académica y pedagógica en los tres colegios.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

“En esta forma de gestión el poder no está confiado por completo a alguien que debe ejercerlo sobre los demás de manera absoluta; en cambio, todos están atrapados en esta máquina, tanto quienes ejercen el poder como quienes están sometidos a él.”
(Foucault, 1977 citado por Ball, 1994, p. 159)

Algunos hallazgos preliminares que se visibilizaron, se problematizarán y analizarán en los siguientes apartados, dando cuenta de los múltiples caminos que ha tomado y sobre los cuales puede seguirse proyectando la presente investigación. Al visibilizar algunas prácticas, sujetos y fuerzas relacionados con la gestión escolar dentro de las instituciones, se comentarán dichas nociones desde lo que se ha encontrado especificando algunas de ellas en cada institución, sin que esto haga pensar en una desarticulación entre las relaciones establecidas, solo se presenta así para brindar mayor claridad.

I. ALGUNAS RELACIONES DE FUERZA ENTRE PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS DE LOS MAESTROS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESCOLAR.

1. *Limitación, control y reorientación de prácticas de enseñanza de los maestros*

Para iniciar, es importante recordar el papel que ha venido desarrollando la gestión escolar en las instituciones educativas, se ha constituido como un mecanismo de control que ha llegado a permear el quehacer de los maestros, es por esto que la gestión escolar específicamente desde el área pedagógica y académica se ha encargado de limitar y a su vez orientar las prácticas de enseñanza desarrolladas y pensadas por los maestros, como se hace evidente en la *institución educativa II* mediante una estrategia de aprendizaje que consta de un espacio llamado *unidad de formación*, la cual es entendida desde la institución como aquella que “... conjuga la concepción de integralidad mediante la puesta en relación de los desafíos específicos de las áreas, el proceso de aprendizaje, las competencias por cultivar y los indicadores de autonomía.” (Abril, 2007, p. 10), constituyéndose como uno de los espacios y procesos más importantes dentro de la organización institucional, ya que como lo deja ver Abril (2007) el colegio está organizado de modo que se potencialice la calidad de las unidades de formación.

Lo anterior, se concreta gracias a la implementación de un instrumento de aprendizaje estructurado desde algunos actores dentro del colegio llamado *guía de aprendizaje*. Si bien se han alcanzado ciertos resultados satisfactorios para la institución dentro del discurso de la gestión en la educación, resulta ser una limitante para el maestro y sus prácticas de enseñanza, como lo afirma uno de los maestros que

hace parte del colegio "...en este momento estamos limitados por unas guías de aprendizaje que están muy direccionadas entonces hay veces la guía direccionada, sirve para desarrollar unos procesos de aprendizaje como hay veces que la guía no permite el desarrollo de ciertos tipos de aprendizaje por su misma limitación..." (Profesor B, 2010). Además, es de resaltar cómo esta práctica de gestión se encarga de orientar ciertos contenidos y a su vez las formas de enseñarlos.

De la misma manera, se evidencia en la *Institución Educativa I* cómo resultan afectadas las prácticas del maestro (con ellas las prácticas de enseñanza) y las relaciones maestros – directivos- estudiantes, al existir unos *procesos de gestión dispersos*, no localizables ni distribuidos en áreas de gestión lo cual produce "desorden en los diversos procesos institucionales" debido a esto, la dirección de esta institución resulta proyectándose, como lo deja ver uno de los maestros, como una "dirección represiva y no directiva" (Profesor E 2010), haciendo que esa fuerza que ejerce la dirección disperse a los profesores y actúen como quieran.

Al existir estas presiones en los profesores, se evidencian algunos tipos de resistencias y de malestar produciendo desinterés de algunos maestros frente a su quehacer, falta de compromiso con las actividades institucionales y con su propia práctica pedagógica, una no continuidad de los procesos de enseñanza ni de la permanencia de los maestros dentro de la institución, y una visible inconformidad con las formas de dirección del colegio. Esta forma de gestión no localizada, ni organizada se constituye en otro aspecto importante que da cuenta del papel de la gestión escolar y los efectos que produce su desarticulación en una institución, siendo las relaciones de poder mucho más marcadas y visibles.

2. *Reorganización de las dinámicas escolares de acuerdo a nuevas prácticas de gestión*

La entrada de la gestión escolar al escenario educativo como dispositivo de control, trae consigo ideas desde la producción que han llevado hasta la escuela los principios de eficiencia y eficacia de enseñanza y de aprendizaje, donde constantemente se piensa en la necesidad de producir un buen capital humano, es decir se organiza la escuela de acuerdo a la lógica empresarial donde la calidad resulta siendo una noción central, un enunciado que circula fuertemente en el ámbito educativo: "Sostenemos aquí que una de las principales transformaciones que ha afectado el ámbito educativo en estos últimos decenios - aunque se encontraría también esta mutación en los demás ámbitos sociales- es la monopolización progresiva del discurso y de la dinámica reformadora por la ideología neoliberal." (Laval, 2003, p.17).

Es por esto, que dentro de las instituciones escolares la calidad es un objetivo clave por alcanzar: calidad de maestros, de enseñanza, de aprendizajes, de estudiantes porque trata de asegurarse la buena gestión y la obtención de buenos resultados. Es así, que un elemento importante que hace parte, por ejemplo de la *institución educativa II*, y ha generado nuevas políticas institucionales en torno a su gestión escolar, ha sido la obtención de la *acreditación y certificación de calidad* "... mediante la cual las instituciones y secretarías de educación podrán demostrar que los procesos que están implementando cumplen unos requerimientos de calidad y apuntan al logro de

buenos resultados.” (Altablero, 2007,42.), esta acreditación también ha producido nuevas dinámicas escolares dadas por una serie de prácticas de gestión para asegurar el mantenimiento de la misma, asignando más funciones al maestro, generando otras limitaciones relacionadas con el escaso tiempo para realizarlas.

Estas limitaciones relacionadas con el tiempo, son un factor clave dentro de las lógicas de la organización de la *institución educativa II*, que sumado a las múltiples funciones hace nuevamente que el quehacer del maestro esté en función de esas actividades exigidas por la institución para favorecer su correcto funcionamiento “...pues me parece que hay un elemento que ha afectado mucho para bien pero también para mal, es que el colegio ha sido certificado, tiene el certificado de calidad, entonces eso ha hecho que todo este mucho más organizado, pero eso ha sido un nivel de estrés impresionante, porque son documentos, son muchas cosas que hay que tener organizadas y es que no hay ese tiempo...” (Profesor B, 2010). Teniendo claro lo que implica ser maestro, se entiende que puede estarse reduciendo su rol debido a la múltiples funciones que se le asignan, desplazando la preocupación por la enseñanza, por el saber pedagógico y por la función social del maestro, hacia actividades en su gran mayoría operativas “...pero últimamente ha sido más difícil por el tiempo, pues aquí trabajamos con un modelo que son las guías siempre se ha hecho así, pero dentro de ese modelo, de esa unidad ... yo podía como moverme más que ahora, ahorita si no la hago así como está, ya no me alcanza el tiempo...” (Profesor A, 2010).

II. ALGUNAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN RELATIVAS AL MAESTRO

“La gestión constituye una concepción omni-abarcadora del control de la organización. Subsiste en calidad de cuerpo teórico susceptible de aprendizaje e interiorización por los dirigentes y como conjunto de prácticas que implantar, afectando a gestores y dirigidos.”
(Ball, 1994, p.158)

1. *Diversas formas de pensar y organizar la enseñanza*

En las lógicas de la gestión escolar y específicamente desde el área de gestión académica y pedagógica, se pueden entender las formas en que se piensan y en quiénes piensan la enseñanza dependiendo de los enfoques pedagógicos de las instituciones, las metas por alcanzar, sus fines y su naturaleza, factores importantes que deben ser tenidos en cuenta al tratar de entender la gestión de los procesos de enseñanza dentro de las instituciones escolares.

Por esta razón, en la *institución educativa I*, al existir *procesos de gestión dispersos* las formas en que se pensaba la enseñanza eran particulares a cada maestro y resultaban afectadas por los acontecimientos diarios que se presentaban dentro de la dinámica institucional y por las relaciones directivas – maestros, caracterizada por la desorganización institucional, porque si bien se encontraban documentos que dan cuenta de ciertas organizaciones, al igual que propuestas de coordinación curricular, PRAE, manual de convivencia, la investigación y su lugar dentro de los procesos de enseñanza, la organización de áreas académicas por ambientes y el tipo de evaluación, no estaba definida una propuesta curricular fuerte y mucho de lo encontrado en los documentos no se llevaba a las prácticas en las realidades de la institución.

Lo anterior, hacía evidente que no existía una organización de la enseñanza, razón por la cual el maestro estructuraba su enseñanza de manera independiente y a veces desarticulada; sumado a esto las tensiones institucionales generadas entre los maestros y la imposición desde la dirección eran tan grandes, que provocaba en la gran mayoría de los maestros dispersión y desinterés en muchos procesos por realizar en el colegio e inconvenientes al dirigir, a partir de sus posicionamientos e intereses, su práctica pedagógica y con ella sus prácticas de enseñanza.

Por otra parte, en la *institución educativa II* las formas en que se piensan la enseñanza están estratégica y fuertemente organizadas, siendo las lógicas de la gestión uno de los elementos importantes a la hora de alcanzar las metas propuestas y los buenos resultados en la institución, ya que los planes de estudios responden a una serie de requerimientos ministeriales desde los lineamientos y estándares especificando para cada ciclo lo que se pretende los estudiantes deben alcanzar, estructurando planes temáticos donde se hace explícito los tiempos en que se abordarán los diferentes temas y sus contenidos a lo largo del año escolar.

Lo anterior, complementándose mediante el espacio llamado unidad de formación mediante sus guías de aprendizaje, en las que se especifican unos parámetros y tiempos en los que se llevarán a cabo las diferentes actividades, donde se estructura la dimensión práctica de la enseñanza de modo que el rol del maestro, como se hace explícito desde el Manual de Convivencia (2010) es de: "...*mediador pedagógico entre el estudiante y el conocimiento, diseñador y/o ejecutor de situaciones de enseñanza orientadas a activar procesos de aprendizaje en los estudiantes, en este marco propone retos, potencia desarrollos, y retroalimenta a nivel individual y grupal.*", por esto las prácticas del maestro dentro de la organización de la enseñanza pueden ser como mediador de ciertos procesos de aprendizaje, donde es también ejecutor de actividades en torno a la enseñanza ya estructuradas (no necesariamente por él, o en algunos casos como diseñador encargado de estructurar actividades para el aprendizaje), y además debe ser *gestor* de diferentes procesos ya sean de aprendizaje o administrativos dentro del colegio. Entonces, el rol del maestro puede pensarse y reducirse dentro de algunos procesos a la operatividad.

Igualmente, al hablar de los procesos de enseñanza, se visibiliza el desplazamiento de la enseñanza por los procesos de aprendizaje de los estudiantes, por ello la *formación integral y autónoma* tiene unas connotaciones importantes en las prácticas de los maestros dentro de las instituciones, puesto que debe tener en cuenta unos *indicadores de desempeño* que vienen a responder a las competencias (otro elemento importante que se ha introducido a la escuela con la llegada de la gestión escolar) requeridos desde el Ministerio de Educación Nacional (M.E.N) y también responder a unos *indicadores de autonomía* propios del colegio, esto visto en conjunto a la hora de ejecutar o programar los "aprendizajes" para cada una de las áreas y de los grados dentro de la institución. Factores que los maestros ya apropian al momento de desarrollar sus clases (unidades de formación) y pensar qué evaluar "...*la evaluación da cuenta de lo que hemos planeado, unos indicadores de desempeño como tal, trae inmerso los contenidos y las habilidades que se deben demostrar y entonces básicamente cuando uno evalúa, pues por lo menos yo retomo los indicadores de desempeño que he planteado para poder*

determinar cuáles son los criterios que tengo que tener en cuenta para saber si la persona va muy bien en el proceso o le hace falta dentro del proceso.." (Profesor B, 2010)

En cuanto la *institución educativa III*, la enseñanza se organiza desde el área de gestión pedagógica y académica, pensando la **participación y la pertenencia institucional del maestro**, reconociéndose otra forma de gestión donde su participación no se ciñe exclusivamente a la operatividad, sino desde la intervención directa al pensar conjuntamente las organizaciones de la enseñanza con las directivas de la institución "...nos estamos organizando para todo lo que tiene que ver con la gestión académica ... entonces organizamos unas comisiones y cada profesor lidera una comisión; dentro de esas comisiones hay varios componentes que influyen lo que es la gestión académica, el objetivo es que los profesores con los diferentes miembros de esa comisión, que es la comunidad en general, hagan una revisión de lo que tenemos y hacer unos ajustes y un plan de mejoramiento, entonces, básicamente los profesores siempre tienen gran participación en estos aspectos ..." (Coordinador, 2010).

Es así, que desde lo que el maestro considera es pertinente realiza cambios que son necesarios dentro de los planes de estudio, teniendo en cuenta lineamientos curriculares del M.E.N, pensando él mismo las formas de enseñanza sintiendo cierta apropiación de su quehacer dentro de la institución.

2. **Apropiaciones de los maestros dentro de las lógicas de la gestión.**

La **evaluación y el mejoramiento de la calidad** ya sea de la educación, de los aprendizajes, de la institución, de los mismos maestros, de procesos, de vida, son enunciados que si bien son generales de la gestión, para los maestros son referentes que apropian otorgándoles una relación de interdependencia al referirse a ellos, ya que al pensar sus prácticas de enseñanza u otras prácticas (establecidas en los documentos institucionales desde el Sistema Integrado de Evaluación y los planes de mejoramiento) la evaluación se constituye en el medio por el que se observarán algunos resultados relacionados con indicadores de desempeño de los estudiantes, unas competencias o unos componentes, siendo a partir de dichos resultados que se establecen planes de mejoramiento que conducirán al mejoramiento de la calidad dentro de los colegios.

Estos dos enunciados, evaluación y mejoramiento, son claves para los maestros ya que son un requerimiento institucional y a la vez nacional como se logra visibilizar desde documentos como la *Guía 34 Guía para el mejoramiento Institucional* (2008) o en la *Guía de Autoevaluación para el mejoramiento institucional* (2010)⁶. Teniendo en cuenta lo anterior, la gestión ha hecho circular ciertos saberes estableciéndolos como verdades en algunos maestros desde dichos enunciados (evaluación, mejoramiento) de modo que muchos pueden terminar por aprobarlos, apropiando las prácticas que las acompañan: *medir, desarrollar, planificar, mejorar*.

⁶ Documentos del M.E.N que sirven como referentes para las instituciones educativas del país y dictan ciertos parámetros a la hora de pensar, evaluar y mejorar las áreas de gestión escolar en los colegios, centrados en la búsqueda de buenos resultados para así alcanzar aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Lo anterior, constituyéndose como necesidades para que se posicionen instituciones de calidad, gracias al trabajo de profesores eficientes ya que existen unas preocupaciones relacionadas con los procesos de *autoformación y actualización* permanentes constituyéndose para los maestros como una exigencia y una necesidad que les asigna más funciones o actividades a su quehacer, siendo un requerimiento importante particularmente en la *institución educativa II* "...el docente tiene como requerimientos y responsabilidades centrales los siguientes: en el campo temático necesita saber de su disciplina y algo esencial, contar con una disposición para actualizarse en forma continua para estar al tanto de las novedades conceptuales que se presentan en el campo del saber, a fin de poder diseñar las guías y los ambientes de aprendizaje y ser un interlocutor válido para los estudiantes" (Abril, 2007, p.8).

3. *Lo escrito: Otro instrumento de control dentro de la gestión escolar.*

Al realizar este recorrido por las instituciones educativas y al tratar de ubicarse dentro de la cotidianidad de sus procesos de gestión, se visibiliza otro instrumento de control sobre las actividades, procedimientos y prácticas pedagógicas de los maestros en las instituciones escolares II y III: *el registro o la realización de documentos*, donde lo escrito se constituye como un requerimiento institucional al desarrollar cualquier tipo de actividad.

Además, desde la *Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional* que sirve como referente para evaluar las distintas áreas de gestión en las instituciones, aparecen los *documentos de testimonio y observación* para evaluar los procesos institucionales, es decir, lo escrito se convierte en otra forma de controlar, evaluar aquello que no es visible, aquello que puede escapar a las regulaciones propias de la gestión escribiendo en aquellos documentos no las reflexiones o acontecimientos importantes de las prácticas pedagógicas de los maestros o de las instituciones escolares, sino todo aquello que se constituye como la parte operativa o funcional de sus prácticas, descripción de actividades, balances numéricos: "...Y la otra parte ya es a partir de instrumentos que nosotros utilizamos, uno de los instrumentos es la bitácora que es donde los profesores registran cuáles son las actividades a desarrollar, cual es la meta, cual es la competencia, como va a calificar el profesor ésta actividad ... Esa bitácora, los profesores la tienen que hacer semanalmente y pues se debe entregar a coordinación que es el estamento encargado de revisar(la) y confrontar lo que está escrito con lo que realmente se está cumpliendo." (Coordinador, 2010).

De manera que, lo escrito se ha constituido en una práctica que los maestros apropian y tienen clara a la hora de gestionar cualquier actividad dentro de su cotidianidad escolar "... aquí todo se escribe todo hay que tenerlo en unas rejillas, en unos instrumentos..." (Profesor A, 2010), "..., todos los procesos se llevan por escrito, ya sea casos especiales, casos graves en cuestión académica y convivencial y me parece que eso es muy bueno." (Profesor C, 2010).

CONCLUSIONES.

No sería pertinente hablar desde esta investigación de conclusiones, puesto que se han abierto nuevos y diversos caminos por los cuales aún se pueden seguir problematizando e indagando de manera mucho más amplia la gestión escolar y las prácticas pedagógicas de los maestros. Es por ello, que en este apartado se pretende pensar sobre ciertas inquietudes y reflexiones, que emergen no solo desde los maestros que hicieron parte de los diversos caminos recorridos durante la investigación, sino también desde las inquietudes y reflexiones que han movilizado a la investigadora.

EL MAESTRO EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA: ¿SUJETO DE LA GESTIÓN?

1. *Una mirada desde los maestros.*

Dentro de las lógicas particulares de la gestión en cada uno de los colegios, los maestros tienen sus propias visiones de lo que constituye la gestión escolar, el maestro resalta constantemente la importancia de una “buena organización” con la que se alcanzan unos “buenos resultados” y para que la gestión se desarrolle o funcione es fundamental un “buen trabajo”, por ello podría decirse que la gestión escolar puede constituirse para algunos maestros, como la mejor forma para el buen funcionamiento de un colegio. Sin embargo, esas verdades que circulan y las prácticas realizadas por algunos maestros resultan como un deber por hacer dentro de lo que constituye sus prácticas pedagógicas: *“Dentro del colegio la gestión va direccionada más sobre la parte administrativa y sobre los resultados, más como un común acuerdo que se logra a través de un consenso, es decir, ya se tiene establecido que es lo que se quiere y bajo esos parámetros el resto tiene que funcionar”*. (Profesor B, 2010), por ello también la importancia que puede tener cada una de las actividades que deben realizar más allá del aula, o de las prácticas de enseñanza para que las dinámicas institucionales se desarrollen satisfactoriamente *“Toda la institución marcha con base en todo esto, porque la institución tiene un norte, un proyecto, una filosofía y todo esto que estamos haciendo apunta a que todo esto se logre, se realice, entonces en el momento en que el profesor no esté preparado para asumir todos esos retos, cambios no es apto para esta institución...”* (Profesor A, 2010).

Además, es de resaltar cómo la *“libertad”* dentro de los procesos y prácticas de gestión incide en el ser y el quehacer del maestro, libertad que el maestro puede sentir coartada o limitada, resultando relativo al tipo de gestión estructurada e implementada en los colegios y al lugar que se le da al maestro dentro de las instituciones, es por esto que desde la *institución educativa II* la autonomía es relativa y se podría decir *“dirigida”* como se hace explícito desde el manual de convivencia (2010) *“Deberes y derechos de los Educadores: ejercer la autonomía en el desempeño de su cargo bajo los parámetros institucionales...”*, el maestro realmente no siente total autonomía o libertad o por lo menos sienten que es muy restringida: *“Antes tenía más libertad que ahora...”*(Profesor A, 2010), debido en gran parte a nuevas políticas de gestión escolar implementadas por el colegio que les ha asignado más funciones *“...son cositas con las que me he sentido coartada con esa libertad para hacerlo con ellos (estudiantes), pero si no, entonces me saldría pues si de toda la dinámica del colegio y*

tampoco ésa es la idea, sino pues yo también tengo que mirar cómo adapto todo eso a ésa dinámica y cómo los convengo, es decir, tratar de mirar cómo hacerlo sin quedar como tan cuadriculada..." (Profesor A, 2010).

2. *Maestro componente activo dentro de la gestión: Algunas reflexiones en cuanto al ser y el quehacer de los maestros*

"El rol del maestro debe ser de líder de los procesos de gestión, una persona de ciencias con formación en ciencias debe tener la capacidad de liderar todos estos procesos administrativos de gestión, debe tener muy claro los objetivos de él como maestro y hacia donde quiere llevar a sus estudiantes ... si yo quiero gestionar como docente de ciencias naturales tengo que ponerme en la situación administrativa, tengo que ponerme en la situación del estudiante, ponerme en la situación económica, en la situación a mediano plazo a largo plazo del colegio, no puedo gestionar algo que no se encuentre dentro de todo lo que ya se encuentre estructurado ..."
(Profesor B, 2010)

La gestión escolar es una realidad que permea y se hace presente en la gran mayoría de instituciones educativas, por esta razón es necesario pensar qué lugar se le confiere desde la institución al maestro y desde donde el maestro se quiere ubicar para movilizarse, tal vez estratégicamente dentro de ella. En este sentido, es pertinente analizar, comprender y preguntar sobre la gestión escolar, para poder empezar a pensarla y así posicionarse frente a la misma.

La gestión puede movilizar, configurar sujetos, sujetos que se encarguen de hacer circular saberes que se van constituyendo como verdades, sujetos que aprueben y lleven a cabo unas prácticas específicas de gestión. De aquí, la necesidad de preguntarse: *¿los maestros dentro de las lógicas de la gestión se pueden convertir en sujetos de las mismas?*, esta pregunta inquieta al existir la preocupación por el maestro, cuando se desea seguir pensando al maestro como sujeto que configura su saber pedagógico, como intelectual, que se preocupa por su función social, entre otras cosas, por ello la pregunta por el maestro, y en este caso el maestro de Biología dentro de la gestión escolar, puesto que la investigadora de la presente investigación, al entrar en las dinámicas de los colegios en los que desarrolló su práctica pedagógica como maestro en formación analizando el acontecer diario de los maestros, propició el inquietarse desde la sospecha sobre las configuraciones de los modos de ser de los maestros dentro de las lógicas de la gestión escolar.

En ése mismo sentido, las prácticas del maestro, se encuentran afectadas por las formas de organización que dicta e impone la gestión escolar, que responde en muchas ocasiones a intereses de procedencia política y económica, donde la eficacia y la eficiencia se convierten en objetivos primordiales por alcanzar desde cualquier escenario que haga parte de la escuela, desplazándose la pregunta por el ser del maestro, como lo afirma Ball (1994) "En sentido espectacular, el lenguaje, los conceptos y el campo propio de la investigación sobre la eficacia imponen límites

rigurosos a las posibles formas de pensar y hablar sobre la enseñanza y de estudiarla. La eficacia reestructura la escuela y al profesor como objeto propio, para evaluarlos, supervisarlos y dirigirlos..." (p. 158)

Es así, que hasta este punto afirmar si el maestro es sujeto o no de la gestión o qué tipo de sujeto de la gestión desde el *quehacer del* maestro se puede estar configurando, sería por ahora muy apresurado, por esto se visibilizan y se dejan abiertos otros caminos para seguir investigando, aunque es importante inquietarse a partir de la misma sospecha, puesto que hay algunos rastros, algunas huellas, que han hecho que se piense sobre esto, al hablar por ejemplo en una de las instituciones de "*profesores ejecutantes y profesores administradores*" a quienes se le asignan múltiples funciones que hacen parte de sus prácticas pedagógicas y sus prácticas de enseñanza dentro de la institución.

Si bien, estas prácticas son variadas y hasta cierto punto son reproducidas, ejecutadas, algunos maestros muestran ciertas inconformidades, cierto malestar frente a estas situaciones, las cuestionan en ciertas ocasiones, piensan en posibles alternativas frente a éstas, pero finalmente concluyen que son necesarias y se deben realizar tal como son impuestas.

Aún así, pueden contemplarse varias posibilidades para seguir pensando en el rol y el lugar del maestro dentro de las realidades de la escuela contemporánea o en general dentro del escenario educativo colombiano, sin desplazar su pensamiento y posicionamiento frente a las diversas formas de control de la gestión escolar "...el maestro ... debe estar en la capacidad de encontrarse siempre en constante desequilibrio, una cosa es lo que uno quiere y otra cosa lo que realmente hay que hacer y en ese juego de prioridades siempre vamos a encontrar obstáculos, pero siempre vamos a encontrar alternativas o soluciones, encontrarme a gusto o no encontrarme a gusto es como muy relativo, depende también cuanta pertenencia institucional tenga, puede que yo no esté muy de acuerdo con muchas políticas institucionales, pero también se me da un espacio, una oportunidad de dar mi punto de vista..." (Profesor B, 2010).

BIBLIOGRAFÍA

Abril, L. (2007). El colegio Cafam Hoy. *Cafam 50 años un aporte a la educación*, Noviembre, 7-15.

Álvarez, Alejandro. Cap. 6. Precisiones metodológicas. En: *Los medios de comunicación y la sociedad educadora. ¿Ya no es necesaria la escuela?* Bogotá. 2003. (p. 265)

Ball, S. (1994). La gestión como tecnología moral. Un análisis ludista. En, Ball, S (Comp.), *Foucault y la Educación, disciplinas y saber* (pp. 155-168). España: Morata. S.L. Segunda Edición.

Castro, J. (2010). La ficha analítica y la ficha temática: soportes para el trabajo documental. Extraído el 25 Octubre, 2010, de www.gfc.edu.co/~rosurr/rosurr/2010/upn/fichatematica.doc.

Coordinador Académico. (2010). Institución educativa II. Entrevista coordinador.

Deleuze, G. (1986). Las estrategias o lo no estratificado: El pensamiento del afuera (poder). En *Foucault* (pp. 99-124). Buenos Aires: Paidós Ibérica S.A

La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación (2007, Septiembre – Noviembre). *Altablero: el periódico de un país que educa y se educa*, 42. Extraído el 28 Agosto, 2007, de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>.

Laval, C. (2003). Introducción. En, *La escuela hoy, la escuela no es una empresa* (pp.15-29). Barcelona: Paidós.

Laval, C. (2003). La “modernización” de la escuela. En, *La escuela hoy, la escuela no es una empresa* (pp.247-288). Barcelona: Paidós.

Manual de Convivencia. (2010). En, *Agenda Escolar Cafam*.

Martínez, A. (2004). Reorientación del discurso educativo: Neoliberalismo y Globalización. En, *De la escuela expansiva a la escuela competitiva: dos modos de modernización en América Latina* (pp. 173-257). Barcelona: Anthropos.

Martínez, A. (2004). Una mirada a lo que queremos dejar de ser. En, *De la escuela expansiva a la escuela competitiva: dos modos de modernización en América Latina* (pp. 395 - 411). Barcelona: Anthropos.

Martínez Boom, A., .Teoría Pedagógica una mirada arqueológica a la pedagogía. Extraído de http://www.pedagogica.edu.co/storage/ps/articulos/pedysab01_04arti.pdf el día 20 de Mayo de 2010.

Colombia, Ministerio Nacional de Educación. Guía 34, Guía para el mejoramiento Institucional. (2008). En Ministerio Nacional de Educación. (Revolución Educativa Colombia Aprende).

Colombia, Ministerio Nacional de Educación. Guía de Autoevaluación para el mejoramiento institucional. (2010). En Ministerio Nacional de Educación. (Revolución Educativa Colombia Aprende).

Profesor A. (2010). Institución educativa II. Entrevista maestros

Profesor B. (2010). Institución educativa II. Entrevista maestros

Profesor C. (2010). Institución educativa III. Entrevista maestros

Profesor D. (2010). Institución educativa III. Entrevista maestros

Profesor E. (2010). Institución educativa I. Charla maestros. Diario de campo.

Tedesco, J. & Tenti, F. (2002). *Nuevos tiempos y nuevos docentes*. (IIPE Sede regional del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación). Buenos Aires. Extraído el 21 de Septiembre, 2009, de: www.iipe-buenosaires.org.ar/system/.../ndocentes_tenti-tedesco.pdf.