



El lugar de la gestión pedagógica en la escuela

 *Abel Rodríguez Céspedes*
Secretario de Educación de Bogotá

El punto de partida

Uno de los problemas centrales de la escuela colombiana hoy es la débil presencia de la pedagogía en nuestros colegios y en la educación en general.

El debilitamiento de la pedagogía en nuestro sistema escolar es el resultado de varios factores: en primer lugar, del predominio de un enfoque marcadamente administrativista y eficientista en la orientación de la política educativa; en segundo término, de la escasa formación pedagógica y didáctica que reciben los jóvenes maestros en las normales y las facultades de educación; y en tercer lugar, de la reducción de la pedagogía a un discurso ideológico débilmente articulado con las prácticas de los docentes y la realidad escolar, una suerte de pedagogía discursiva, de poca utilidad para el trabajo en la enseñanza, la formación y el aprendizaje escolar.

de los nuevos parámetros nacionales para la organización de grupos, la asignación de docentes, docentes directivos y funcionarios administrativos por institución educativa; la organización de la nueva jornada laboral del personal docente; la puesta en marcha de los nuevos sistemas de información, evaluación y control. Todas estas reformas modificaron el papel y las funciones de las autoridades educativas, antes esencialmente pedagógicas.

La nueva propuesta

Para realizar el propósito de ofrecer más y mejor educación a niños, niñas y jóvenes, objetivo fundamental de nuestra política educativa y nuestro Plan Sectorial de Educación, es esencial transformar pedagógicamente la escuela y la enseñanza, y por ende, rescatar la pedagogía como la disci-

La gestión pedagógica requiere reflexión, participación, acción colectiva, planeación, evaluación y seguimiento. La labor pedagógica no puede ser pensada como un acto meramente individual de cada maestro, o como un proceso técnico cuyas decisiones dependen de la experticia de un equipo de gerencia que puede decidir sin consultar y sin negociar; por el contrario, exige una acción colectiva e institucional para que tenga éxito.

La urgencia de racionalizar administrativa y financieramente el servicio educativo redujo a cuestiones puramente técnicas o de procedimiento los asuntos relacionados con los contenidos y métodos de enseñanza, el currículo, la convivencia escolar, las innovaciones pedagógicas, los proyectos educativos institucionales. En cambio, se tornaron prioritarios aspectos como la reorganización institucional de los establecimientos educativos (integración de varias escuelas y colegios en una sola institución); la implantación

plina y el saber del maestro y la enseñanza, disciplina que le da identidad profesional a los educadores y los afirma frente a las demás profesiones.

Cuando se habla de gestión en educación, ésta suele asociarse con la gestión administrativa, desconociendo que para el desarrollo de la tarea educativa se requiere de una gestión pedagógica, esencial para el cumplimiento de la misión educativa que tienen los colegios.

Sigue en la página 12.





El lugar de la gestión...

Viene de la página 3.

Con el concepto de gestión pedagógica queremos llamar la atención sobre los asuntos pedagógicos del colegio, vale decir, todos aquellos factores que tienen que ver con la enseñanza, la formación y el aprendizaje escolar. La gestión pedagógica es por esencia del dominio de los docentes y directivos docentes, de los Cadel y de las unidades académicas de la Secretaría.

El proceso pedagógico es el que organiza la enseñanza, y la enseñanza es una tarea para la cual se requiere un profesional que domine el conocimiento necesario para ejercer esta tarea.

Asuntos como la elaboración de los PEI, el currículo, la evaluación, los métodos de enseñanza, los proyectos de innovación, el acceso y la permanencia en el sistema educativo, la retención escolar, las relaciones de la escuela con el conocimiento, la calidad y la pertinencia de la educación y la enseñanza, son en esencia, problemas propios de la pedagogía, y por lo tanto, asuntos del colegio y de los maestros. Todos estos asuntos son los que le dan sentido a la existencia de los colegios, son su razón de ser y su única justificación.

La gestión pedagógica no excluye la gestión administrativa, por el contrario, la exige; pero ésta debe estar al servicio de aquélla.

La gestión pedagógica requiere reflexión, participación, acción colectiva, planeación, evaluación y seguimiento. La labor pedagógica no puede ser pensada como un acto meramente individual de cada maestro, o como un proceso técnico cuyas decisiones dependen de la experticia de un equipo de gerencia que puede decidir sin consultar y sin negociar; por el contrario, exige una acción colectiva e institucional para que tenga éxito.

De allí que nuestro Plan Sectorial *Bogotá: una Gran Escuela*, contemple un programa que hemos denominado *Transformación Pedagógica de la Escuela y la Enseñanza*, para significar el propósito de transformar y cambiar todos los asuntos relacionados con

la enseñanza, el aprendizaje, el conocimiento y la formación, los medios educativos, las aplicaciones pedagógicas de las tecnologías de la informática y la comunicación, la formación docente, la utilización de la red de bibliotecas públicas, temas todos de incuestionable contenido pedagógico.

En la actualidad, un desafío de la gestión pedagógica es procurar el acceso y la permanencia de los niños, las niñas y los jóvenes en la institu-

ción educativa, con el fin de que culminen con éxito todo el ciclo escolar. Pero, para garantizar este empeño, se requiere de ambientes de enseñanza y aprendizaje que susciten el interés y la pasión de nuestros niños y jóvenes por el conocimiento. La deserción escolar no acontece sólo por motivos de pobreza extrema; también los ambientes escolares, los métodos y la pertinencia de lo que se enseña y se realiza en los colegios inciden en el abandono de las aulas por cientos de estudiantes.

La política de cobertura educativa no puede limitarse a garantizar los cupos necesarios para el ingreso de la población en edad escolar al estudio, debe asegurar, como lo manda la Constitución Política, las condiciones de acceso y permanencia. Dentro de éstas son fundamentales la existencia en los colegios de ambientes pedagógicos que permitan vivir a plenitud la infancia y la adolescencia, ambientes que propicien el respeto, la confianza, la libertad, el libre desarrollo de la personalidad, la tolerancia, la democracia, el derecho a expresarse y a ser escuchado, en fin, la vigencia y práctica de los derechos humanos.

La permanencia de nuestros niños y nuestras niñas en el colegio es ante todo una tarea pedagógica; lo administrativo simplemente facilita los recursos y los medios materiales para su realización.

Nuestro programa *Escuela-Ciudad-Escuela* apunta al ofrecimiento de nuevos y mejores ambientes de enseñanza y a renovar los métodos pedagógicos. Al convertir la ciudad en una gran fuente de aprendizaje y de conocimientos, queremos ofrecer un escenario para la transformación de las prácticas pedagógicas, innovar las formas de acercamiento al conocimiento, aprovechar los modernos desarrollos de la comunicación y la informática y ponerlos al servicio de la enseñanza y el aprendizaje. De igual manera, queremos que el tiempo libre se convierta en tiempo para el enriquecimiento espiritual y cultural de los niños, las niñas y los jóvenes, para adelantar acciones que complementen la formación que reciben en la escuela, así como la atención de las necesidades de educación para el trabajo, lo cual se ha convertido en un clamor de estudiantes, padres y madres de familia y comunidades.

El papel del maestro

Parte esencial de la recuperación de la pedagogía en las políticas educativas es el reconocimiento de los maestros y las maestras en sus múltiples dimensiones:

En primer lugar, como profesionales de la educación y de la enseñanza, dotados de un saber y una experiencia que les son propias. El reconocimiento profesional de ellos por





el Estado y la sociedad supone de parte de los educadores una responsabilidad social y ética en el desempeño de su profesión.

Si se reconoce su condición profesional, es decir, sus conocimientos y aptitudes para el ejercicio de enseñar y educar, no se le puede tratar ni dirigir mediante órdenes e imposiciones. Ésta ha sido la fuente de no pocos conflictos entre la administración y los docentes, que han provocado grave daño a las políticas educativas y, por supuesto, a la educación.

Los colegios son casas del saber antes que cualquier otra cosa, y los maestros son los sujetos de ese saber, de manera que es responsabilidad de ellos orientar los destinos de esa casa; es en su seno donde se ha constituido históricamente el saber que les es propio, la pedagogía. Este saber no es puro, por supuesto, se ha constituido en una negociación permanente con otros, pero tiene ya su acumulado, su estatus teórico, sus categorías y referentes conceptuales, suficientes para dar al maestro una identidad y una autoridad frente a otras profesiones y otras instituciones.

Por ser la escuela una casa del saber, los mayores aportes los tiene que negociar la pedagogía con las disciplinas sociales y humanas. Las explicaciones que diferentes ciencias han dado sobre la cultura, sobre la condición humana, sobre el lenguaje, sobre el sujeto y la sociedad, son las más indicadas para entender y organizar la vida de una institución como la escuela.

Los discursos sobre la eficiencia –si se leen desde la economía– nos llevan necesariamente a una racionalidad de costo beneficio, y esto no siempre opera en el mundo de las relaciones humanas, de la intersubjetividad. La pedagogía ya ha incursionado bastante en los estudios culturales y ha hecho apropiaciones muy valiosas que nos dan pistas para estructurar un modelo de gestión diferente al de otras entidades cuyo interés y cuyas relaciones están determinadas por el dinero. Este tipo de instituciones necesariamente tienen que funcionar sobre el control del tiempo, los movimientos y los procesos, tienen que planificar todas sus acciones de modo que sean predecibles, y deben actuar para controlar a aquellos que no obedezcan a los cálculos de la gestión planificada. Es allí donde el concepto de gerencia tiene sentido y es pertinente.

En la escuela, en cambio, existen otros procesos que escapan a este tipo de planes. El encuentro, el diálogo y la discusión tienen unas reglas propias en las que caben lo impredecible y la creatividad. Un rector, por esta razón, no es precisamente un gerente. Un rector es aquel que se ocupa, desde los principios de la pedagogía, de garantizar que

la formación de los estudiantes se efectúe en las mejores condiciones. Es quien dialoga, propicia el encuentro y la discusión creativa. Por eso, no puede dejar de ser un maestro, ni puede perder el norte de la pedagogía.

El maestro también debe ser reconocido como un sujeto de política, que está en condiciones de aportar al análisis, formulación y aplicación de las políticas públicas educativas. Su participación es de gran importancia; pero no una participación formal ni ritualista, sino una participación para incidir, como la ha definido nuestro alcalde Luis Eduardo Garzón.

Con este fin hemos adoptado en nuestro plan sectorial la política del buen trato y reconocimiento, para superar los problemas heredados de un modelo de gestión que en aras de la racionalidad y la eficiencia provocó un clima de malestar entre los docentes.

Al destacar la importancia del maestro no estamos diciendo que éste sea el único sujeto a tener en cuenta, o que él sea el sujeto principal de la educación. Con claridad hemos señalado que el maestro es el sujeto de la enseñanza, pero que los sujetos de la educación, los que dan sentido a la acción educativa, son los niños, las niñas y los jóvenes.

El verdadero desafío

La educación colombiana y en particular los colegios de nuestra ciudad, deben dirigir sus esfuerzos hacia una acción pedagógica que rescate las didácticas, que promueva innovaciones en los métodos de enseñanza, que estimule una participación más activa de los estudiantes y canalice sus mejores aptitudes hacia el conocimiento. De igual manera, las modernas tecnologías de la comunicación y la información, hoy del dominio de niños, niñas y jóvenes, deben ser utilizadas y enriquecidas en función de la enseñanza y el conocimiento.

La llamada revolución del conocimiento y los medios tecnológicos enriquecen y, a la vez, retan a la escuela. La escuela es y seguirá siendo una institución necesaria y vigente para la sociedad, a condición de que se abra a los tiempos de hoy y se transforme a sí misma; es decir, que transforme sus tiempos, sus espacios, sus aulas, las relaciones entre maestros y alumnos con el conocimiento y la tecnología. Esta transformación de la escuela de hoy sólo será posible con el concurso de la pedagogía, de allí nuestra apuesta por ella como elemento esencial de la política que estamos impulsando en nuestra ciudad. ●

Las explicaciones que diferentes ciencias han dado sobre la cultura, sobre la condición humana, sobre el lenguaje, sobre el sujeto y la sociedad, son las más indicadas para entender y organizar la vida de una institución como la escuela.

