

Pensar la gestión educativa para favorecer el desarrollo institucional y el mejoramiento de la calidad integral de los establecimientos educativos

JORGE ELIÉCER RIVERA FRANCO
DOCENTE ESCUELA NACIONAL
AUXILIARES DE ENFERMERÍA

Pareciera ser evidente hoy la pregunta por: ¿Cuál debe ser el modelo alternativo de gestión de las instituciones educativas que les permita avanzar, en perspectiva de la calidad integral para la prestación del servicio público de la educación?

Pregunta por demás compleja y ambiciosa, dado los contextos que la determinan. Sin embargo, invitémonos a reflexionar sobre el asunto a partir de las siguientes líneas.

1ª. La “Gestión” como exigencia de la descentralización del Estado

Para ninguno de nosotros(a) es un asunto nuevo: El sistema educativo y nuestras instituciones caminaron de manera centenaria en perspectiva centralista y centralizada, donde los modelos y prácticas de gestión se expresaban de manera vertical y autosuficiente. Era pues el ejercicio de las atribuciones normativas que les asignaba el Estado interventor, desarrollista, paternalista...

Tampoco es un asunto nuevo reconocer que la crisis del modelo de Estado y por ende de la Sociedad, determinada por los grandes acontecimientos sociopolíticos sucedidos en el mundo y la región —que ya conocemos—, sumado al avance del conocimiento, al desarrollo tecnológico y a las exigencias de la Globalización, entre otros factores, configuran un nuevo escenario, que de alguna manera le conocemos con el nombre de “Sociedad del Conocimiento”, en el cual “el conocimiento es la fuerza productiva”, asunto que directa o indirectamente genera necesidad de cambio, a través de la “innovación”, en el conjunto del sistema educativo.

La estructura del sistema educativo entonces se ha ido transformando, pasando desde una perspec-

tiva centralizada a una con dominio de estructuras descentralizadas. Colombia¹ y los demás países de América Latina y el Caribe ya lo están haciendo, anclados a los cambios institucionales de naturaleza política del Estado: Reformas educativas, en perspectiva de procesos de cambio y transformación de la sociedad.

En consecuencia, la preocupación por el desarrollo cuantitativo hacia “adentro” ha sido reemplazado por el interés de la “calidad”, y la normatividad ha sido sustituida por una preocupación por los procesos y resultados, es decir, la eficiencia, la eficacia y la equidad, como los nuevos rasgos que connotan un horizonte estratégico de la gestión educativa.

2ª. Necesidad de precisiones conceptuales sobre la gestión²

Nuevos escenarios está incursionando la Escuela. El tema de la gestión se ha transformado en un dominio de intervención crucial. La renovación de los sistemas educativos y de nuestras instituciones pasa en estos momentos por nuevos retos en las formas de pensar y hacer vida la gestión.

Hace 25 años atrás (Casassus, 1998) no se hablaba de gestión. Esta actividad estaba separada en dos actividades conceptualmente distintas: la planificación (o planeación) y la administración. De hecho, hoy aún hay escuelas distintas, unas que forman administradores y otras que forman planificadores. La idea básica detrás de esta distinción consiste en que, por una parte los planificadores son los que hacen los planes, los que piensan,

1 Espíritu de la Ley 115 de 1.994, el Decreto 1860 de 1.994, Ley 0715 de 2.001 (Ley de Participaciones, que derogó la Ley 60 de 1.993, sobre Distribución de Competencias y Recursos).

2 No como definiciones acabadas, sino como conceptos básicos, puntos de partida para la orientación de la gestión en la institución, a través del PEI.



fijan objetivos, determinan las acciones que hay que seguir. Por otra, los administradores aparecen como aquellas personas que son las encargadas de ejecutar las acciones predeterminadas. EL modelo así definido, hace una separación clara entre la acción de diseño y la acción de la ejecución, las cuales por otra parte, son asignadas a universos distintos.

Esta separación ha dejado de tener validez conceptual como teoría de la acción subyacente. Por ello, integramos a ambos procesos en la noción de “gestión”. Entonces, cuando decimos “gestión”, estamos refiriéndonos tanto al proceso de la planificación como a la administración de lo diseñado.

Otro problema ha tenido que ver con el tema de la definición misma de gestión. Para situarnos un tanto en el pensamiento clásico, podemos decir que la gestión es una “capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada”³; o dicho de otra manera, la gestión “es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea” (Idem, 1988).

Una visión que evoca el tema de identidad en una organización, muestra la gestión como la “generación y mantención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”.

Desde una perspectiva de la representación, podemos decir que la gestión es la “capacidad de articular representaciones mentales”. O desde la lingüística, la gestión es la “capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.

Estas precisiones conceptuales ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de los recursos, los objetivos y, por sobre todo, las interrelaciones entre las personas en la acción. Por ello se reitera que implícita o explícitamente, los modelos de gestión se fundamentan en alguna teoría de la acción humana dentro de las organizaciones y que es necesario comprender esto para entender adecuadamente los procesos de gestión.

Desde esta perspectiva podemos decir en concordancia con Schon y Agyris, que “la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera”.

También es necesario al respecto, pensar la acción de gestión como un proceso de aprendizaje. Meter Senge, en la Quinta Disciplina, define el aprendizaje como el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr. El aprendizaje así visto es, entonces, no solo una elaboración personal, sino que constituye y se verifica en la acción.

Por lo tanto, la gestión de una organización se realiza como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización, mediante una articulación constante con el entorno. En esta visión, aparece como un proceso de aprendizaje continuo.

3ª. La “gestión” posibilita hacer vida la Autonomía Institucional

El tema de la autonomía institucional de los centros educativos es uno de los temas más recurrentes en la literatura sobre las reformas educativas contemporáneas. Parece ser que existe hoy en día el consenso internacional acerca de la necesidad de replantear el lugar que ocupa la institución en los sistemas educativos nacionales.

Lo que se plantea es que la autonomía a los centros educativos tiene que llegar hasta los niveles administrativos. Dicha autonomía (Alvarez, A., 2004), está sustentada en una nueva concepción sobre el papel de los establecimientos educativos; se les considera ahora como el centro de producción de la educación, donde se construye el sentido de compromiso y la capacidad colectiva e individual del personal directivo y docente, para que en el marco de directrices nacionales y con claros espacios de libertad e iniciativa, adapten los procesos de enseñanza aprendizaje a las características, necesidades e intereses de los educandos.

En el gobierno escolar es quizás donde se resuelve en últimas el problema político de las instituciones. Allí es donde se definen las políticas para el direccionamiento estratégico y la participación de la comunidad educativa en los procesos de diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del Proyecto Educativo Institucional.

3 CASASSUS, Juan. Marcos conceptuales para el análisis de los cambios de gestión de los sistemas educativos. UNESCO – OREALC, Santiago de Chile, 1.998.

Sin embargo, dicha autonomía no escaparía del control general; tal control está sustentado en el ejercicio de la Suprema Inspección y Vigilancia del Estado. Pues bien, la administración educativa ha visto un campo expedito para resolver así el problema de la eficiencia y de la calidad del servicio que presta.

Otra tendencia que orienta la autonomía institucional es aquella que plantea la decisión de atender a las necesidades de las comunidades, en sus especificidades culturales e incluso en sus intereses políticos. Aunque en la práctica puedan terminar adoptando esquemas administrativos similares, la motivación en este caso es una diferente a la de la eficiencia en sí misma. Aquí el énfasis está puesto en el tipo de educación que se ofrece y en el derecho que esas comunidades reclaman para decidir sobre ella, de acuerdo a sus propias cosmovisiones del mundo.

Sobre la necesidad de aumentar la autonomía de los centros educativos a partir de la construcción colegiada de un proyecto que les de identidad, existe un consenso generalizado a nivel internacional y por supuesto iberoamericano. Allí se concentra gran aporte de la búsqueda de alternativas contemporáneas para adecuar la educación a las exigencias de la época.

A nivel internacional, por ejemplo, el llamado informe DELORS (1996-pág. 184) es claro en reconocer que esta es una necesidad si se quieren elevar los niveles de calidad de la educación; al respecto plantea:

“La autonomía de los establecimientos de enseñanza constituye un factor esencial del desarrollo de las iniciativas en el plano local, ya que permite una mejor colegialidad en la labor de los docentes. Al tener que tomar decisiones en común, éstos escapan del aislamiento tradicional propio de su oficio. En ciertos países la noción de “proyecto de establecimiento” ilustra perfectamente esta voluntad de alcanzar juntos unos objetivos que permitan mejorar la vida de la institución escolar y la calidad del a enseñanza”.

Entonces, hoy la institución educativa se encuentra frente al reto de la “autonomía”, como elemento dinamizador de los cambios educativos. El Proyecto Educativo Institucional se constituye en el ámbito propicio para lograrlo, dado que nuestras instituciones avanzan, de manera creativa e inteligente, en la construcción o reconstrucción de un nuevo concepto de escuela, como institución abierta al

pensamiento, al conocimiento, la cultura, la democracia y la participación, asuntos que refuerzan el compromiso social con la construcción de la nueva ciudadanía.

Esto implica entonces pensar el modelo alternativo de gestión, entendido éste como la herramienta de tipo conceptual construida por la comunidad educativa para comprender, dar sentido y significado a la misión, la visión, los objetivos de desarrollo y las políticas institucionales. Como representación del conjunto de las relaciones conceptuales, teóricas y metodológicas, el modelo alternativo de gestión debe tener a la base los conceptos de: hombre, educación, formación, sociedad, currículo, conocimiento, investigación, gestión; que en su conjunto definen el concepto de Pedagogía.

4ª. Principios de la gestión escolar moderna.

- a. Democracia participativa: Una institución democrática es aquella que se organiza de manera que pueda estimular la participación de toda la comunidad educativa; que reconozca como interlocutores a los estudiantes, los padres de familiar, maestros, sector productivo, actores sociales, políticos, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, sector privado. Participación no sólo en el diagnóstico, sino también en el diseño, desarrollo, control, evaluación y toma de decisiones que afecten la vida de la institución.
- b. Interacción y Comunicación: La comunicación es un fenómeno natural, cotidiano, inherente al ser humano, dada en el plano de las relaciones sociales y caracterizada por ese conjunto de intercambios verbales que se producen entre las personas quienes interactúan influyendo la una en la otra.
- c. Negociación: La negociación requiere de un alto grado de madurez personal, práctica y sobre todo el saber conciliar entre las partes. En la negociación no solo se manejan los aspectos técnicos de lo interesante de un proyecto, de una propuesta, sino también componentes psicológicos: cómo persuadir, comunicar intereses, ceder en un momento determinado y sobre todo, dejar de lado el autoritarismo y la intransigencia. Para negociar se necesita estar involucrado personalmente en el proyecto educativo institucional y esto se hace posible en la medida en que la



comunidad educativa: maestros, estudiantes, padres de familia, lo conciben como “suyo”, manifestándose en la calidad de los contactos con las entidades y organismos que puedan hacer posible su realización. De esta forma se le da credibilidad al proyecto, porque se hace evidente que responde a los intereses generales de la comunidad educativa.

- d. Liderazgo: El liderazgo está centrado en el equipo humano; la gestión buscará la organización y la exaltación del talento humano en la institución; para ello convoca a los maestros, estudiantes y a la comunidad educativa en general para que asuman un mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que requieren los y las estudiantes de la institución.

El liderazgo así asumido será compartido; cada uno de los integrantes puede actuar como líder cuando sea necesario. Líderes cuya principal virtud está fundamentada en una excelente planeación y en el saber cómo operacionalizarla, o sea, cómo llevarla a la acción por medio de una óptima comunicación; en la toma de decisiones que le competan, en la atención al proceso tanto a los procedimientos como al desarrollo del mismo y en las relaciones de confianza y respeto.

5ª. A manera de cierre-apertura-cierre...

Dado que el objeto y a la vez sujeto de acción de las instituciones educativas son la “formación” del ser humano y el desarrollo del conocimiento, el concepto y la práctica de la gestión educativa deben estar enfocados hacia la consolidación de un desarrollo humano integral, que potencie en el individuo dimensiones cognitivas, socioculturales, axiológicas, comunicativas, éticas, estéticas y políticas, que le posibiliten un ser, un saber y un actuar como líder de su propia existencia y como nuevo ciudadano del mundo.

En este sentido la gestión debe tener un sello eminentemente académico, que exija del maestro y los directivos pensamientos y acción innovadora; que haga del currículo un proceso de construcción, reconstrucción, reconstrucción y resignificación de la cultura, y de la educación en general un satisfactor de carácter sinérgico.

Finalmente y para continuar la búsqueda: ¿Cuál debe ser entonces el modelo alternativo de ges-

ción educativa de cada una de las instituciones presentes, que de respuesta a las exigencias del mundo contemporáneo?; ¿Cuál es la relación ente el modelo de gestión y el modelo pedagógico de la institución educativa?; ¿Qué nuevas racionalidades se deben suscitar en la comunidad educativa para propiciar las transformaciones pedagógicas requeridas en la relación enseñanza – aprendizaje?; ¿cómo pensar y construir un modelo de gestión educativa centrado en valores?.

Bibliografía de apoyo

- CASASSUS, Juan. Marcos Conceptuales para el Análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos. UNESCO – OREALC. Santiago de Chile, 1998.
- CARDONA GONZÁLEZ, Silvio. Fundamentos y Estrategias para Fortalecer los Procesos de Descentralización Educativa. Editorial Universidad Católica de Manizales. 2003.
- CEID- FECODE. Autonomía Escolar y Libertad de Cátedra. En: Revista Educación y Cultura No. 57. Julio de 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. México, 1995.
- DEPARTAMENTO DE CALDAS. Secretaría de Educación. Construcción y Desarrollo del Proyecto Educativo Institucional: Componente administrativo y de Gestión, Manizales, 2003.
- DRUCKER, Peter. La Sociedad Poscapitalista, México, 1998. 3ª edición.
- GUTIERREZ, Martha Cecilia y Otros. Desarrollo Humano: Un Compromiso de Todos. Editorial Universidad de Manizales, 2000.
- LOPEZ RUPEREZ, Francisco. La Gestión de Calidad en Educación. Editorial La Muralla, Madrid, 1998.
- MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Programa de Gestión Educativa. Santa Fe de Bogotá, 2004.
- _____ Proceso de Construcción del P.E.I. Serie Documentos de Trabajo. Bogotá, 1999.
- SENGE, Peter. La Quinta Disciplina.
- UNESCO – OREALC. Modelos de Gestión Educativa, GESEDUCA. Santiago de Chile, 2000.
- UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES. Módulos sobre Gerencia Educativa con énfasis en Gestión de