



GESTIÓN ESCOLAR

ENFOQUES DE LA GESTIÓN ESCOLAR: UNA APROXIMACIÓN DESDE EL CONTEXTO LATINOAMERICANO⁸

APPROACHES TO SCHOOL MANAGEMENT: AN APPROXIMATION FROM THE LATIN AMERICAN PERSPECTIVE

Nelson Naranjo Mayorga⁹

Resumen. La gestión en si es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. En este sentido, es la acción principal de la administración, como un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. En términos generales, la administración de las instituciones educativas comprendería entre otras las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (presupuestales), de planificación etc.

Palabras Clave: Gestión Escolar, Organizaciones, Liderazgo, Educación, Eficiencia, Eficacia.

Abstract. The Management itself is the set of integrated actions for achieving of a purpose to a certain period. In this sense, it is the main action of management, being an intermediate link between the planning and the specific objectives which are achieved. In general, the administration of educational institutions will be the following among others actions: administrative, managerial, personnel policy, financial (budget), planning etc.

⁸ Artículo de Reflexión

⁹ Doctorando en Política y Gestión Educativa. Universidad de Playa Ancha. Chile, Magister en Gestión Educativa, Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa Lima Perú. Licenciado en Ciencias de la Educación Inglés – Español. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Docente de la Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Matemáticas, Humanidades y Lengua Castellana adscrito a la Facultad de Estudios a Distancia. Contacto: nelson.naranjo01@uptc.edu.co



Keywords: School Management, Organizations, Leadership, Education, Efficiency, Effectiveness.

INTRODUCCION

Se pretende, simplemente, mostrar a rasgos generales como la gestión escolar puede ser una herramienta para lograr la calidad de la educación, siguiendo, en particular, elementos básicos propuestos por un grupo de autores y esbozar brevemente acerca de si este sistema funciona en nuestro medio escolar.

El papel que juega la educación en la sociedad, Garay y Uribe (2006) mencionan que: estimulados por el nuevo desarrollo global y el contexto en que vivimos (sociedad de la información, del conocimiento o de la innovación) nos muestra que es un sistema muy complejo, cuyos logros tienen su expresión más directa y palpable, en el resultado de los logros de la gestión escolar donde el aprendizaje es el eje central, toda vez que se incrementan los mecanismos (pruebas estandarizadas, y manejo de indicadores de resultados), esto con el fin de llevar al detalle los avances o retrocesos que se producen y ponderar así su efectividad, (p. 39)

En este contexto, la Gestión Escolar alcanza grados crecientes de importancia para el logro de los objetivos que las organizaciones de esta naturaleza se plantean, así se manifiesta en el desarrollo de las investigaciones sobre la eficacia escolar hechas en Iberoamérica (Murillo, F. 2003. "Una panorámica de la investigación Iberoamericana sobre la Eficacia escolar", Castejón, J.L. (2006). Evaluación del rendimiento de los centros educativos: identificación y factores de eficacia. En F.J. Murillo (Coord.), Estudios sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. 15 buenas investigaciones (pp. 61-82). Bogotá: Convenio Andrés Bello) que se asigna a los directivos y de manera especial a quien dirige la institución escolar, un rol preponderante bajo conceptos como los de "Liderazgo", "Management" o "aprendizaje escolar". Desde los inicios del movimiento de la eficacia escolar, se ha señalado a esta como una de las variables explicativas y con el pasar del tiempo el aumento de los estudios, no se ha hecho más que ratificar este planteamiento. Luego con la incorporación de los modelos de la calidad, provenientes en su gran mayoría del mundo empresarial, se refuerza la expectativa en el factor liderazgo de la dirección como uno de los componentes de mayor importancia para alcanzar un gran impacto a nivel de la organización.



MARCO TEORICO

Breve Evolución de la Gestión Escolar.

La Gestión Escolar según (Cassasus, 2000) puede ser definida en un primer momento y con fines netamente introductorios, como un campo de estudio en proceso de construcción. Po ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Está en un proceso de búsqueda de identidad y aun es una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica. (p. 53)

Esta primera aproximación al concepto de gestión escolar, permite se le reconozca como un campo teórico y praxiológico, se configure a partir de un doble proceso de determinación: el de la evolución teórica de la administración y el de la evolución de las prácticas administrativas aplicadas y desarrolladas en el medio educativo. Se tratará el segundo aspecto no sin antes viajar por el mundo histórico de su evolución.

En Santo Domingo (República Dominicana), y Porto Seguro, Estado de Bahía, (Brasil), encuentro entre dos mundos, se ve en nuestra historia como un síntoma de un movimiento amplio, indicador de un proceso histórico, algunos lo denominan indicio civilizador, otros lo definen como un movimiento colonizador, y muchos, actualmente, prefieren llamarlo como un símbolo globalizador. Dichas fases eran protagonizadas por Europa, y por primera vez, se manifestaban en nuestras latitudes americanas. El legado histórico de la humanidad está asociado a poderosas y sucesivas series de globalización. La expansión de la propiedad y del comercio, la dilatación del poder, el crecimiento de la confianza, en otras palabras, la conquista económica, política, además de la cultural.

La conquista cultural surgió a través del trasplante temático de los valores y prácticas del cristianismo y de las expresiones artísticas y tradiciones educativas de los países dominados por la cultura latina de Europa continental para el Nuevo Mundo. La conquista cultural de raigambre latina, lleva al sugestivo concepto de globalatinización, concepto desarrollado por Derrida, en su libro "Actos de Religión".

En el campo específico de la Educación, el trasplante de los conocimientos, valores y prácticas sociales se efectuó a través de una política de educación pública confesional, encomendada a los misioneros ibéricos, trasmisores naturales de la cultura latina, cultura históricamente desarrollada en el Lazzio y que tuvo como centro político a Roma. El latín,

que de esta manera se convirtió en la lengua oficial de la Iglesia Católica, también paso a ser con el correr del proceso de la globalización, la lengua oficial de la enseñanza en los principales reinos y principados de Europa.

Las evaluaciones de los movimientos sociales e intelectuales de América Latina revelan que en los tiempos coloniales se registraron pocos procesos teóricos autóctonos en el campo específico de la educación y la gestión educativa. En realidad, en las colonias ibéricas de América la política educativa era una réplica de la política adoptada por las monarquías europeas, (Sander, 1996, p. 27)

Las características de las organizaciones y en general de las políticas educativas en el siglo XXI están influenciadas por la evolución de la sociedad. En este sentido las organizaciones tienen un rol que cumplir, pues pese a estar formadas por individuos tienen una identidad propia ligada a la problemática que pretenden resolver. En ese sentido las organizaciones tienen un rol que cumplir, pues pese a estar formadas por individuos, tienen una identidad propia ligada a las problemáticas que pretenden resolver. (Figuerola, 2009, p. 45)

Conceptualización de la Gestión

Con relación a la Gestión Escolar, Ezpelleta y Furland, (1992), afirman que la noción de Gestión, como la mayor parte de las palabras que integran nuestra jerga, está cargada de diversos significados. Estos dependen de las tradiciones previas como del proyecto de uso de quienes la movilizan en nuestro campo. (p. 67)

Ivancevich (1997) argumenta que la gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola, no podrá alcanzar. Concepto válido desde el punto de vista de la estructuración de las Organizaciones con propósitos netamente de fundamentar los conceptos para una buena gestión. (p. 84)

Por otra parte, el mismo Ivanicevich (1997) indica, al igual que la administración, que el proceso de gestión implica las funciones de planificar, organizar y controlar. Se vinculan entre sí mediante la función de liderar la planificación incidiendo en los resultados que han de lograr



las organizaciones. Según Pon (1998), las funciones de gestión son planificar, organizar, dirigir y controlar. En este orden, la gestión ocupa, actuaciones bajo indicios señalados y aunque cotidianos se reduce a lo administrativo o a lo económico, de esta manera asignarse a diferentes ámbitos de la Organización (recursos humanos, materiales o funcionales). Coincidiendo los anteriores investigadores con este concepto de gestión.

Cabe señalar, según Garlin (1996) aunque la Gestión está relacionada con la distribución de las funciones o a la actividad de la actuación, puede ser aplicada a la distribución de las funciones o a los procesos de coordinación. En un sentido amplio la gestión puede identificarse con "Management" termino cada vez más utilizado en nuestro contexto. Las características que recoge se relacionan con la definición de la misión, gestionar los recursos humanos y aplicar técnicas específicas. (p. 105).

Como se aprecia, el concepto de gestión en su uso corriente sigue ciertos propósitos en este plano, generalmente, perfila la imagen de la empresa aludiendo los cuadros directivos y responsables de los diferentes tipos de tramitaciones externas e internas que se requieren cuando la empresa funcione, Espelleta (1992).

Bajo esta serie de definiciones, el concepto de gestión pone énfasis en la acción, concepto más dinámico que el de la administración, esto implica que el administrador debe ser un líder activo. Al respecto muchos investigadores establecen diferencias entre el administrador y un líder (gestor), por ejemplo, "la diferencia entre un administrador y un líder está en que se lideran personas y se administran cosas". (Pejza, 1985, p. 78)

En la misma línea Kotter (1990) establece una comparación entre el administrador y el líder. Por ejemplo, para crear una agenda de trabajo, el administrador establece pasos detallados y tiempos para lograr los resultados luego asigna los recursos necesarios. En cambio, el líder establece dirección, desarrolla una visión, frecuentemente, de un futuro distante creando estrategias para producir los cambios requeridos en lograr esa visión. Para cumplir la agenda el administrador organiza y asigna los recursos humanos, establece una estructura para lograr los planes requeridos asignando a las personas a la estructura, posteriormente delega la responsabilidad, junto con la autoridad para llevar adelante el plan. Sin embargo, el líder alinea a la gente comunicando la dirección en palabras y acciones a todos de quienes necesita cooperación e influencia, la creación de grupos de trabajo, al lado de coaliciones que entiendan la visión, y la estrategia para que acepten su validez. En el

plano de la ejecución, el administrador controla dando solución a los problemas, monitorea los resultados versus el plan en detalle identificando específicamente las desviaciones y solo entonces planifica y organiza.

Factores claves de una Efectiva Gestión Escolar

La Gestión institucional es según Villareal (2009), un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica con una única oportunidad educativa. La misma se vincula con gobierno, dirección, junto a la puesta en práctica de mecanismos necesarios para lograr objetivos planteados en este marco. El hacer se relaciona con el pensar, el rediseñar y el evaluar. Desde este punto de vista, consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto, incluye el diseño y la evaluación. (Villareal, 2009, p. 67).

Por otro lado, la gestión no solo tendría que ser eficaz sino adecuada, debido a la movilización de todos los elementos de la Organización, necesarios para coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas de este modo, permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados con sus resultados debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas.

La gestión escolar orientada a resultados educativos, es una línea de acción que tiene como objetivo promover el desarrollo de una Institución escolar que evalúa su gestión y se compromete con el logro de resultados de calidad, considerada la cultura evaluativa como instrumento clave en el desarrollo institucional. (Villarreal, 2009, p. 92)

El concepto de calidad de educación básica propuesta por Schmelkes (2009) menciona que “la calidad de la Educación básica consta de al menos cuatro componentes: el de relevancia, el de eficacia, el de equidad y el de eficiencia, La explicación de cada uno de ellos está dada en términos de conceptualización participativa con relación a las investigaciones previas sobre estos elementos.

Entendemos la “relevancia” en el sentido amplio como la consecuencia de una educación básica sobresaliente, con ello serían las habilidades



fundamentales para comunicarse en forma oral y por escrito, de este modo simplificar la forma de resolver los problemas. La “eficacia” se entiende como la capacidad de un sistema educativo básico de lograr los objetivos (notables) con la totalidad de los componentes reales. La “equidad” implica dar más, apoyar más a los que, verdaderamente, lo necesitan. Para lograr la equidad es importante que exista un proceso de planeación que permita diagnosticar y definir lo que hay que hacer para aumentar la cobertura y mejorar los resultados de aprendizaje. La “eficiencia” se refiere al logro de resultados con uso óptimo de los recursos, (p, 127).

De esta exploración, se destaca el hecho de entender que entre las propuestas educativas y las prácticas escolares median elementos contextuales y subjetivos, los cuales influyen en los modos de actuación concretos dentro de las Organizaciones. En este caso, los mecanismos de autogestión son recibidos e interpretados de diferentes formas, por lo que sus posibilidades reales en cuanto a favorecer procesos de mejoramiento no siguen una ruta de un solo sentido; más bien se entretajan dentro de las lógicas de las Organizaciones que permiten aperturas o restricciones (parciales o totales) alrededor del cambio educativo. Del mismo modo las realidades escolares no se pueden concebir como simples escenarios de “ajustes automáticos” a las exigencias coyunturales, debido a que en su interior confluyen prácticas y experiencias con fuertes arraigos que afectan el carácter de su organización a lo largo del tiempo.

Desde otro ángulo, la Gestión Escolar se analiza a partir de su carácter relacional, así como de la divergencia de razonamientos que dan pie a la configuración de oposiciones, negociaciones o conflictos alrededor de una intencionalidad Organizacional. Por otro lado, es de advertir que la dinámica escolar se encuentra atravesada por distintas manifestaciones de poder derivadas de los mandatos de las políticas educativas y su articulación con el ejercicio docente.

CONCLUSIONES

Por la complejidad del tema, la Gestión Escolar se ha convertido en un foco de interés general, especialmente por aquellos que ingresan al mundo de la investigación. Tratado el asunto anterior en términos puramente conceptuales, el sistema escolar tiene hoy las condiciones básicas para avanzar en la solución de la calidad de la gestión de una forma integral.

La Gestión Escolar requiere de cambios estructurales para funcionar, así adaptarse a la evolución de la sociedad y del pensamiento humano. No existe un solo factor en el cual se pueda invertir garantizando un cambio en todo el sistema. La idea del mejoramiento de la gestión escolar tiene como principio avanzar hacia los objetivos propuestos que a su vez debe ser operacionalizada a través del diseño, la planificación, la implementación, la corrección y el ajuste del proceso y evaluación de las prácticas institucionales permanentemente. La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de metas, además de los puntos anteriores son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión de la institución.

Por lo anteriormente expuesto, se considera que alrededor de la gestión de los centros educativos todavía hay mucho por discutir en razón de constituirse en una vena abierta para proseguir en su reflexión, conceptualización y gestionamiento empírico. En las últimas tres décadas, los procesos de reforma educativa para implementar la gestión como un mecanismo estratégico de calidad educativa no han surtido los efectos esperados y por el contrario los resultados muestran un grado preocupante según los últimos datos de las pruebas internacionales. En este punto la Gestión se ha convertido en un asunto de interés particular por cuanto, por una parte, concentra los ideales de funcionamiento institucional que deben seguir las Organizaciones Educativas de cara a las exigencias de una sociedad altamente cambiante y diversificada; y por otra, refleja en su efectividad la variedad de intereses, expectativas, motivaciones y posicionamiento que los diferentes sectores desarrollan en sus relaciones mutuas sobre la base de determinados propósitos educativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cassasus, J (2000), Descentralización de la gestión a las escuelas y calidad de educación. Revista Tecnológica Educativa No. 1-2. Santiago
Espelleta, J., Furlan, A. (1992), La Gestión Pedagógica de la Escuela. OREALC-UNESCO. Santiago de Chile.

Figueroa, C. (2009), Administración y Gestión Efectiva en la Unidad Escolar.

Universidad de Playa Ancha, Valparaíso.



Garín, S. (1996), La organización escolar contexto y texto de actuación. Editorial La Muralla, Madrid, España

Ivancevich, J. (1997), Behavior and Management. Londres, UK. Editorial McGraw Hill.

Kotter, J. (1995), El líder del cambio. Recuperado de: [http:// www.ccee.edu.uy](http://www.ccee.edu.uy) Schemelkes, S. (2009). Los valores de la educación en el nuevo milenio.

Recuperado de: <http://www.slideshare.net>.

Sander, B. (1996). Nuevas tendencias en la gestión educativa. Recuperado de:

<http://www.redes.colombiaaprende.edu.co> Villarreal, E. (2009). La efectividad de la Gestión Escolar. Revista Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681. 3-5.