



GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN
Y EDUCACIÓN SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A MÉRIDA

LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA



IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
EN ESCUELAS PRIMARIAS

BÁRBARA ATOCHA BACAB TUN

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO.
2017



GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN
Y EDUCACIÓN SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A MÉRIDA

LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA



**IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
EN ESCUELAS PRIMARIAS**

BÁRBARA ATOCHA BACAB TUN

MONOGRAFÍA PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:

LICENCIADO(A) EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA

LÍNEA DE FORMACIÓN ESPECÍFICA:

Gestión Educativa

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO.
2017



SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN,
INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A MÉRIDA, YUCATÁN



DICTAMEN

Mérida, Yuc., 30 de mayo de 2017.

BARBARA ATOCHA BACAB TUN
SEDE MÉRIDA.

En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta **Unidad 31-A** y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado:

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN ESCUELAS PRIMARIAS

OPCION: Monografía, de la Licenciatura en Intervención Educativa, Línea de Formación Específica: Gestión Educativa, y a propuesta de la Dra. Azurena María del Socorro Molina Molas, Directora del trabajo, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se **DICTAMINA** favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE

DRA. AZURENA MARÍA DEL SOCORRO MOLINA MOLAS
Directora de la Unidad 31-A Mérida



Director (a) de titulación:

Dra. Azurena María del Socorro Molina Molas.

Lectores (as) Dictaminadores (as):

M. C. Lourdes del Rosario Espadas Ceballos.

M. C. Martha Ofelia Gonzáles Centurión.

AGRADECIMIENTOS

“Hagamos historia, no la hemos terminado; no hemos dicho nuestra última palabra como seres humanos dotados de imaginación, sensibilidad, memoria y deseo. Gobernemos el cambio para hacer historia.”

Carlos Fuentes.

En primer lugar, quiero dar gracias a Dios por haberme permitido culminar un logro más en vida, que estoy segura, es apenas el principio de un camino de éxito.

Seguidamente, quiero agradecer infinitamente a mis padres, por haber forjado en mí la vocación por el estudio, y más aún, por la educación. Gracias por haber estado conmigo en los momentos más significativos de mi vida, por educarme con amor; sin duda alguna, este gran logro no hubiera sido posible sin el apoyo de ustedes. También quiero dar las gracias a mi pequeña hija, quien llegó en el mejor momento de mi vida, y quien me impulsa a salir adelante día con día. A ti hermano, también te agradezco, porque has estado cuando lo he necesitado; muchísimas gracias familia, esto es por ustedes.

También quiero dar las gracias a mis primos Remi Uc y Noemi Pool, por estar conmigo en los momentos más importantes de mi vida, y estar siempre presente a pesar de la distancia. A mis abuelos: Yolanda y Matias, gracias por estar conmigo durante toda mi vida, por haberme educado con cariño y dedicación, gracias abuelos.

Y por último quiero agradecer infinitamente a mis maestros, que con su sabiduría y dedicación han compartido conmigo y demás compañeros, reforzar nuestra vocación por el camino de la educación. De manera especial, quiero darle las gracias a mi asesora de monografía, la Dra. Azurena Molina, por su incansable apoyo en este trabajo; de igual manera a mis maestras: Lourdes Espadas y Martha Gonzáles, por haberme asesorado y por compartirme sus aprendizajes; son un gran ejemplo a seguir. Gracias maestras, por su tiempo dedicado a este trabajo, por sus observaciones y comentarios que siempre fueron oportunas y pertinentes.

ÍNDICE

CAPITULO I

GESTIÓN COMO UN AVANCE DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	7
1.1 Gestión Educativa: Definiciones y Características Básicas.....	7
1.2 Gestión Educativa y Análisis Institucional.....	21
1.3 Dimensiones de la Gestión Educativa.....	23
Dimensión pedagógica.....	25
Dimensión administrativa.....	30
Dimensión organizativa.....	33
Dimensión social comunitaria	34

CAPITULO II

LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN Y UNIDAD DE CAMBIO	44
2.1 Escuelas Primarias y su Importancia en el Proceso Educativo.....	44
2.2 Importancia de la Calidad de la Educación en la Gestión Educativa	54

CAPITULO III

LIDERAZGO Y SU IMPORTANCIA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA	67
--	-----------

3.1 Conceptos de Liderazgo.....	67
3.2 ¿Cómo Contribuye el Liderazgo en la Gestión Educativa?	73

CONCLUSIONES	94
---------------------------	-----------

REFERENCIAS	107
--------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la sociedad se encuentra enmarcada en un mundo tan complejo y dinámico que implica por lo tanto la demanda de cambios para la mejora de la misma. Dichos procesos contribuyen a diversos mecanismos de innovación, ante lo cual, el ámbito de la Educación constituye la principal fuente de demanda en los Sistemas Educativos. Dentro de dicha sociedad llena de transformaciones y reformas, surge el concepto de Gestión educativa como una disciplina con la cual se busca optimizar la calidad en los Sistemas Educativos. Mejorar la calidad de la educación; este es el eslogan que hoy se argumenta en la definición y aplicación de políticas educativas (Sverdlick, 2007).

Necesariamente las organizaciones educativas requieren redefinir su rol, de manera que ofrezcan formación de calidad incorporando las adaptaciones necesarias ante el entorno, para que la educación se vincule de forma acertada con las necesidades y de esta forma se transforme en un instrumento eficaz de cohesión y desarrollo social. Al respecto, la escuela debe redireccionar su acción hacia la valoración de prioridades claras, focalización de lo pedagógico, instalar prácticas de evaluación permanente y generar climas organizacionales positivos (Aguerrondo et al, 2001).

La educación siempre ha sido objeto de importancia para todo el mundo, por lo que se vuelve un elemento cada vez más importante para todos los individuos, en el cual, el único objetivo a alcanzar es elevar la eficacia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de todas las escuelas, por lo que, para lograrlo, hacen uso de la Gestión Educativa para poder administrar sus recursos y los procesos que lo conforman. Tal como se menciona: “la sociedad se puso la

tarea de modernizar la educación, convirtiéndola en uno de los instrumentos básicos del cambio social” (Mejía, 2003: 6).

La Gestión Educativa se presenta como una línea de investigación reciente, pues se conceptualiza como una herramienta indispensable en el logro de la mejora educativa (Castelán, 2003b). Esta afirmación se sustenta en lo establecido en la Declaración Mundial sobre Educación para todos: *Satisfacción de las Necesidades Básicas de Aprendizaje*, publicada en Jomtien, Tailandia, en 1990, en el cual se señala que el verdadero cambio educativo debe empezar siendo un cambio institucional, no sólo de planes y programas de estudio, sino de la organización del sistema en su conjunto.

El interés de hacer una investigación acerca del tema de Gestión Educativa surge a partir de la transformación que hoy en día ha tenido el Sistema Educativo, este cambio institucional está referido a darle mayor autonomía a las escuelas. Este proceso pone en el centro de las políticas, el tema de la gestión, que es discutido y valorado en el ámbito de las escuelas; para atender al logro de los objetivos de calidad, equidad, relevancia y eficiencia, tanto en la prestación del servicio como en el contenido educativo.

Por otra parte, los cambios en los centros de toma de decisiones en las organizaciones actuales hacen necesario la participación de los gestores en los procesos educativos, ya que la creciente tendencia hacia la descentralización de los Sistemas Educativos demanda a los actores una mayor capacidad para actuar de manera autónoma y tomar decisiones cercanas a los escenarios educativos. Esta responsabilidad cercana por los resultados alcanzados impone la necesidad de mayores capacidades tanto para evaluar, analizar el contexto, diseñar políticas y proyectos pertinentes, consolidar comunidades comprometidas con determinados objetivos, negociación con diversos grupos, etc.; todo ello, acciones que realizan los gestores educativos.

La nueva gestión educativa no se construye por sí sola, su magnitud exige un verdadero cambio cultural; cambio que afecta tanto a los actores como a las instituciones. En el nivel de las personas supone valorar las certezas, seguridades y hábitos que se crean en la rutina diaria de trabajo. En las instituciones, supone la revisión de la organización y de la administración escolar, encaminadas en conjunto hacia el logro de la calidad educativa.

Los modelos educativos acordes a cada institución, colocan la idea de la gestión como el conocimiento y el saber hacer precisos para una conducción de las escuelas acorde con sus fines. Conducción que es consciente de las metas, los recursos, la importancia de las condiciones locales y, al mismo tiempo, hábil para combinar, procurar y decidir las mejores posibilidades de acción. De ahí que se piense en los directivos, no porque ellos sean los depositarios exclusivos de la gestión, sino porque necesariamente les está reservando un papel protagónico diferencial: el de coordinadores y animadores de las nuevas maneras de abordar el trabajo.

La falta de investigación sobre la vida escolar y el quehacer institucional, hace que muchas veces exista debilidades en los resultados de enseñanza y aprendizaje, aunado también a la trama administrativa que las prefigura y contiene. Como parte de dicha trama, la organización y las dinámicas internas de los establecimientos, sus modos de resolver los trabajos diarios (otorgando mayor o menor jerarquía a determinadas funciones y tareas) configuran las condiciones institucionales de enseñanza. Por ello, la forma de organización y operación institucional constituyen un amplio campo abierto a estudios de investigación, en donde la gestión educativa juega un papel radical en el manejo y funcionamiento de las instituciones educativas.

Por todo lo expresado anteriormente se realiza la presente monografía con el propósito de que la gestión educativa sea un elemento determinante en la calidad del desempeño de las escuelas, ya que de acuerdo a las Reformas Educativas que se han creado en los últimos años, se han puesto en marcha diversas estrategias para la búsqueda de la mejora en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los centros escolares. A partir de estas reformas la Gestión Educativa ocupa un lugar primordial dentro de la política educativa nacional, pues se considera que es una herramienta esencial para lograr el cambio hacia la mejora de las instituciones educativas (Castelán, 2003b: 39). Asimismo, investigadores a nivel internacional la han convertido en su objeto de estudio, por considerarla un campo fértil y con posibilidades reales de acción. Las instituciones educativas constituyen por sí mismas las principales unidades de cambio educativo y construye el contexto para que se pueda desarrollar con eficacia. De acuerdo a lo anterior mencionado, uno de los principales medios para lograr aquellos objetivos educativos es a través de la Gestión Educativa, con lo cual se pretende alcanzar los niveles de calidad, equidad y eficacia. Aparte de que sirve como una herramienta para lograr la autonomía y gestión de las escuelas.

El objetivo general de la presente monografía es la de establecer y desarrollar un conjunto de conceptos y principios básicos que permitan documentar y fortalecer la importancia que tiene la Gestión Educativa en la educación primaria. Dentro del cual, los objetivos específicos están el de proporcionar un conjunto de teorías que permitan dejar en claro el significado de Gestión Educativa; el de identificar y analizar las características que constituyen la Gestión Educativa; el de plantear las características que definen las cuatro dimensiones que constituyen a la Gestión Educativa las cuales son las siguientes: pedagógico,

administrativo, organizacional, y comunitario; así como también, el de retomar el concepto de liderazgo, ya que forma parte importante dentro de los procesos de la Gestión Educativa.

En cualquiera de las instancias o niveles que se ejerza, la gestión educativa que interesa es aquella que garantiza decisiones eficaces, es decir, que se cumplan, para el mejoramiento de la educación. Es decir, un estilo de gestión que pueda mostrar resultados: y un estilo que conduzca a la institución hacia los objetivos prefijados.

La investigación se divide en tres capítulos. El primero, “Gestión como un avance de la administración escolar”, a través del cual se presentan diversas definiciones de la gestión, para después hablar de los distintos conceptos que tiene la gestión educativa y sus raíces dentro de la administración. A su vez se destacan las principales características que la identifican, así como también, se señalan las cuatro dimensiones que componen a la gestión educativa: la pedagógica, la administrativa, la organizativa y la social comunitaria; los cuales son un factor clave en el desarrollo educativo de los centros escolares. El segundo capítulo “La escuela como organización y unidad de cambio”, se manifiesta la importancia que tienen las instituciones educativas dentro de las sociedades modernas, a través del cual, las escuelas forman parte fundamental en el crecimiento y desarrollo de los educandos. Por otra parte, se destaca el énfasis que tiene el cambio en los centros educativos para el mejoramiento y evolución de los procesos educativos. Cabe mencionar que, dentro de este proceso de cambio, se menciona la Gestión Educativa como una herramienta que, en conjunto con la institución y los gestores, pueden lograr de manera significativa transformar los centros escolares.

El tercer capítulo, “Liderazgo y su importancia en los procesos de la gestión educativa”, se presentan diversos conceptos del liderazgo, para conocer un poco más a detalle a cerca de este tema, también se menciona la importancia que tiene dentro de la gestión

educativa para lograr el funcionamiento eficaz de las instituciones educativas. Cabe mencionar que, si bien es importante mencionar que, dentro de estos procesos, se hace énfasis en la relevancia que tiene hoy en día los líderes en el manejo óptimo y eficiente de los centros escolares y encaminarlos hacia el logro de la calidad educativa. Al finalizar el capitulado, se presentan las conclusiones de la monografía, destacando los puntos más importantes.

Hay que tener presente que las organizaciones educativas se caracterizan por un conjunto de actividades conscientemente conducidas, donde la cooperación que se produzca principalmente es motivada por el gestor; en este caso, quien ocupa el liderazgo de la organización; por ello, podemos decir que las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir las expectativas que hoy en día se tienen de las instituciones educativas. Dada su complejidad, el liderazgo mediante el cual se gestan las organizaciones educativas debe trascender de un corte tradicional a un liderazgo renovador.

El liderazgo es fundamental en la administración: el gestor necesita conocer cómo motivar y conducir las personas que integran la organización educativa, es una influencia interpersonal ejercida en un momento determinado, siempre orientado a la consecución de los objetivos propuestos, es un fenómeno social que tiene gran importancia en las interacciones humanas y en los fines y objetivos propuestos por las organizaciones, en este caso la educativas (Chiavenato, 2004).

CAPITULO I

GESTIÓN COMO UN AVANCE DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

1.1 Gestión Educativa: Definiciones y Características Básicas.

La educación se está volviendo un elemento cada vez más importante en la sociedad en la que hoy en día vivimos, por lo que elevar la eficacia en los procesos de enseñanza-aprendizaje se vuelve un tema primordial no solo en las escuelas, sino en las principales agendas educativas.

La escuela de hoy en día enfrenta retos que la llevan a asumirse como promotora de cambio y de transformación social, lo cual fortalece su misión de cara a las nuevas demandas de la sociedad a la que se debe. La escuela como organización y el cambio educativo, representan dos ámbitos llamados a ser debidamente relacionados, cuidadosamente analizados y estratégicamente planificados y animados para su desarrollo conjunto. Dicha relación, entre la escuela como organización y la innovación educativa, ha de ser contemplada y justificada tanto en el plano de la argumentación teórica como en el del funcionamiento y vida institucional de las escuelas como espacios educativos.

Actualmente existe una necesidad de producir cambios profundos tanto en la realidad escolar como en los aspectos de organización, de mejora de la práctica educativa y de lograr mejorar la participación de los involucrados. De acuerdo a lo anterior, la gestión educativa ha sido tradicionalmente un aspecto residual del quehacer institucional dentro de la escuela, en la

medida en que se ha restringido a los aspectos administrativos los que, sin lugar a dudas, ocupaban en la teoría un lugar secundario, pero en la práctica un lugar cada vez más central.

La gestión de la educación se inicia con los procesos de descentralización, en la cual, la actividad de gestión transita de la gestión del sistema en su conjunto, a la gestión de un sistema que está compuesto por distintas entidades con distintos niveles de competencia de gestión; la gestión educativa, debido a los cambios estructurales del sistema, ha pasado de ser una actividad exclusiva y propia de la cúspide del sistema a ser una actividad que ocurre en el conjunto del sistema, y afincándose en la base del mismo, que son las escuelas (Casassus, 2000: 7).

Hay muchas y muy variadas definiciones de lo que significa Gestión Educativa, cada concepto está enmarcado dependiendo del ámbito al que se haga referencia, por lo que hacer un concepto específico y concreto es algo un tanto difícil de reducir. Podemos comenzar diciendo que gestión educativa no es sinónimo de administración, pero sí parte de ésta, ya que la incluye; la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable, y para que ésta sea adecuada, dicho responsable ha de tener la capacidad de liderazgo, el cual debe estar vinculado con el que hacer de la escuela. Hay que mencionar que la gestión educativa no se reduce solo a la función del director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo del personal y la de hacer partícipes en las relaciones que, a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa. García-Leyva (2000) plantea que la gestión educativa debe tender hacia el logro de los objetivos y metas educacionales, tomando como base los principios de la reingeniería y la reinversión del gobierno, pero realizados desde un enfoque humanista, con un soporte en principios del desarrollo humano.

Cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están

básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz (Pérez Gómez, 1998).

Existen distintas maneras de concebir la gestión, según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos que estén involucrados como: “acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar, conjunto de acciones y disposiciones que permiten el funcionamiento de la empresa, ideas y aplicaciones por la dirección de la misma” (Océano, 2000: 143).

Otra visión de la gestión es la focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, se plantea a la gestión como 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” (Casassus, 2000: 3). O, dicho de otra manera: “la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea” (Mayorga, 2004: 2).

Diversos estudios de gestión muestran que de ellas emerge una forma de concebir las acciones de los seres humanos en sociedad, es decir, la acción dentro de conjuntos organizados (las organizaciones). Dentro de ellas, las acciones de los seres humanos están fuertemente influidas por los marcos reguladores que operan a través de mecanismos de gestión. Entre

otras cosas, esto implica que cada forma de gestión está basada en una interpretación de la acción. Esto también equivale a decir que cada tipo de gestión contiene implícita o explícitamente una teoría particular de la acción humana; cada forma de gestión diseña espacios y formas de acción humana.

Una primera aproximación al término gestión permite observar que ella se relaciona con “management”, el cual es un término de origen anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización y gerencia, entre otros. Aunque se reconoce que gestión es un término que abarca muchas dimensiones y que se considera como distintiva de la misma, es la dimensión participativa ya que se concibe como una actividad de actores colectivos y no meramente individuales.

La Gestión Educativa es un paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación, por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa.

En el ámbito educativo a partir de los años 70, el modelo de gestión empezó a cambiar la forma de dirigir las instituciones educativas, lo que se evidenció en dos fuertes tendencias: la primera es la experiencia del movimiento de las escuelas efectivas, que nace en los países anglosajones y que incorpora el concepto de gestión educativa con los movimientos de calidad con una marcada influencia en América Latina. La segunda es la Administración Educativa, que se origina inicialmente en Inglaterra con el nombre de Dirección Educativa y en los Estados Unidos y Australia como Administración Educativa.

“La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina; se convierte por lo tanto en una disciplina en desarrollo” (Casassus, 2000: 2).

De acuerdo con lo anterior, el concepto de gestión es una construcción que se encuentra enmarcada en el desarrollo de la administración, en el que se incorporan enfoques multi e interdisciplinarios y donde la participación de los sujetos adquiere un rol determinante para el logro de los objetivos de la organización. Es en el marco de los movimientos sociales de 68’ en que se cuestiona el papel de las instituciones sociales y de la escuela en que surgen los modelos participativos que dan origen a lo que hoy conocemos como gestión.

Son muchas las definiciones que se tienen acerca del significado de la Gestión Educativa, dependiendo del enfoque en el que esté inmerso es el concepto al que se le atribuye.

Al hablar de gestión nos estamos refiriendo a un grupo de personas el cual tienen como característica principal el de establecer objetivos en común, organizar y proyectar los recursos con los que cuentan, tales como económicos, humanos, técnicos; todo esto para cumplir con los objetivos propuestos.

Con respecto al concepto de gestión, se presenta el siguiente:

Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del Sistema Educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático (Pozner, 2000: 16).

Característica importante de la gestión educativa es que no se basa en uniformidades; ella reconoce la complejidad de las organizaciones y el carácter singular y específico de cada una de ellas, de allí que enfatice en el desarrollo de una visión de futuro construida participativamente y en que la organización se involucre en un horizonte compartido con énfasis en la anticipación de resultados. Acentúa la interdependencia entre niveles del sistema educativo y en la práctica del liderazgo pedagógico como posibilidad para motivar, acompañar y concertar en referencia a los procesos de cambio y de transformación educativa que se requieren.

Se define gestión educativa “como un aspecto fundamental de la educación, juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades, que van a conducir al logro de las metas y objetivos previstos en los sistemas educativos” (Carrasco, 2002: 45) es así como las instituciones educativas son vistas y analizadas como organizaciones desde la administración.

Por otra parte, “el modelo de gestión escolar que la reforma neoliberal promovió para el interior de las escuelas se basó en la consideración de las organizaciones escolares como análogas a otras organizaciones, interpretadas desde las ciencias de la administración” (Sverdlick, 2006: 9).

La gestión en sí surge del desarrollo o evolución de la Administración, en donde la participación de los sujetos adquiere un rol determinante para el logro de los objetivos de la organización. La Gestión educativa procede del campo disciplinar de la administración y de la organización escolar; parte de la crítica de los modelos (o modos) tradicionales de administración escolar basada en teorías (Fayol) de división funcional del trabajo; privilegia el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje y a la innovación; la cultura organizacional

cohesionada por visión de futuro; intervenciones sistémicas y estratégicas e impulsa procesos de cambio cultural, para remover prácticas burocráticas.

Las actividades de administración son tareas fundamentales que realiza todo humano que se organiza, las cuales hace de manera natural. Para su comprensión, hay diversas definiciones acerca de ella y van cambiando a través del tiempo, según los avances científicos y tecnológicos. Por ejemplo, se plantea que cuando usamos el término administración nos referimos “al proceso de llevar las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas” (Robbins, 1987: 5). Logrando producir los bienes y servicios en el tiempo propuesto y con la menos cantidad de recursos asignados; práctica necesaria de implementar en todas las áreas de intervención de los seres humanos.

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (Chiavenato, 2002: 7).

La administración en sus orígenes fue definida por Fayol (1961) en cuatro funciones básicas que el término de gestión retoma:

- **Planeación:** Función administrativa que está enmarcada por los objetivos del proyecto, las estrategias y los planes, así como también la información que se tenga; determina por anticipado qué debe hacerse y cuáles objetivos deben alcanzarse; la planeación tiene sus propias características y está constituida por cuatro fases secuenciales: el establecimiento de objetivos por alcanzar, la toma de decisiones respecto de las acciones futuras y la determinación de los planes, por consiguiente, el primer paso de la planeación es el establecimiento de objetivos.

- **Organización:** En esta fase se organiza toda la información recabada en la planeación y se designan las actividades que realizarán los integrantes del proyecto, para ello se agrupan todas las actividades necesarias para ejecutar lo que con anterioridad se planeó. La organización implica tarea, personas, órganos y relaciones.

- **Dirección:** En esta función administrativa se realizan o ejecutan las actividades designadas en la etapa anterior (organización). Orienta e indica el comportamiento de los individuos hacia los objetivos que deben alcanzarse, es una etapa de comunicación, motivación y liderazgo. La dirección se fundamenta en los conceptos de autoridad y poder.

- **Control:** Es la función administrativa que trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido cumpla realmente con los objetivos previstos. Se supervisan si se ejecutaron las actividades repartidas y también, si se cumplieron los objetivos o fines que se establecieron en un principio; en dado caso de que no se hayan cumplido con los objetivos establecidos, deberán analizar qué fallas tuvieron y cómo pueden solucionarlos o mejorarlos. El control consta de cuatro fases: el establecimiento de estándares o criterios, la observación del desempeño con el estándar establecido y la acción correctiva para enmendar los desvíos o variaciones.

Las funciones del proceso administrativo que fueron planteadas evidencian una visión integral y operativa de cada una de ellas y que pueden constituirse en propuestas renovadas, sujetas de análisis para redefinir las actividades, tareas administrativas encaminadas a dar respuestas a las exigencias de la nueva sociedad global en construcción; cumplir con las exigencias de la sociedad de nuestros días y de las personas que requieren los servicios educativos para estar a tono con las demandas y requerimientos del nuevo mercado de trabajo,

plantea nuevos retos para los administradores de las instituciones educativas, y que no pueden ser superadas solamente con las prácticas administrativas de antaño, sino buscar estrategias innovadoras, como lo es la gestión educativa que involucra nuevas prácticas y formas de generar resultados positivos en las instituciones educativas; esta transformación supone transitar a partir de un modelo de administración arraigada en el pasado, hacia un modelo con una perspectiva del presente hacia el futuro, ya que sólo la transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar los centros educativos en óptimas condiciones para lograr avanzar hacia los objetivos planteados.

La relación de la gestión educativa con las prácticas administrativas que se realizan al interior de las organizaciones educativas, de cierta manera, marca el rumbo que la institución educativa seguirá y es un factor determinante de éxito, calidad y competitividad.

Es importante aclarar que la Gestión Educativa busca ampliar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la Teoría de la Administración, al campo específico de la educación. El objeto de la Gestión Educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo de campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero, además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la sociología, las ciencias sociales, etc. Se basa en el diseño de estrategias de situaciones a reinventar para lograr los objetivos e implica, también, el desarrollo de proyectos que estimulen la innovación educativa. Se concreta a través de procesos de planificación estratégica que permita diseñar, desarrollar y mantener proyectos de intervención, y asumir la complejidad de los procesos organizacionales.

En la actualidad, la educación hace uso de la administración para poder conducir todos los procesos educativos en procura de resultados de calidad; es así, como la administración, en

el campo de la educación, asume un papel relevante, para armonizar todas las variables que intervienen en su proceso, tal y como describe en la teoría de la administración: “la función principal de la administración es desarrollar la congruencia entre los diferentes subsistemas y crear un clima que conduzca a la excelencia” (Garbanzo y Orozco, 2007: 97).

El enfoque estratégico de la gestión educativa consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar; considera la capacidad para definir la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores escolares y los recursos para el logro de esa visión.

La acepción de Gestión Educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, como una aproximación se presenta esta definición: “la Gestión Educativa se concibe como el conjunto de procesos, toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (UNESCO, 1996: 4).

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.

Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El concepto de la palabra gestión, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar; El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles;

eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes, como la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de auto-transformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso).

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional. Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser

previamente concertados en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas.

De acuerdo con Cassasus (2000) lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

De acuerdo con Loera (2003) la gestión educativa es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Respecto a lo anterior Tapia (2003-1) señala que convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizantes, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible.

Muchas de las acciones sistemáticas que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, están avanzando con precisión y constancia hacia los fines educativos,

que no pueden hoy darse por alcanzados. Efectivamente, estos fines han de estar presentes invariablemente en cada decisión institucional que se tome, en cada priorización y en cada procedimiento que se implemente a favor de una educación básica de calidad.

Entonces, la gestión educativa como medio y fin, responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el fortalecimiento institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el Sistema Educativo Nacional. La Gestión Educativa busca responder a la satisfacción de las necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de las unidades educativas, porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos. Su función es la de conseguir, obtener y distribuir los recursos que permitan alcanzar los objetivos que se hallan planificado y organizado.

Hay mucho por recorrer en el ámbito de la gestión educativa, es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema.

La gestión educativa adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la selección de estrategias y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran.

El sentido de la gestión educativa, su último, se define en el plano educativo y no en el plano administrativo; y, al mismo tiempo, no es posible aislar el proceso de enseñanza-aprendizaje del resto de los procesos que tienen lugar dentro de los establecimientos y en su relación con su entorno.

Hoy cuando se habla de gestión educativa se alude en consecuencia a una visión amplia y compleja. Por ejemplo, Lavin y del Solar (2000) la entienden como un conjunto de actividades que están implicadas en la marcha cotidiana de los establecimientos, incluyendo las actividades de enseñanza-aprendizaje; las administrativas; las que se realizan con la comunidad; las de organización para desarrollar ciertas funciones; las que se realizan con las instancias municipales, provinciales y centrales y con otras escuelas; e incluye también las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar.

De acuerdo con Pozner (2000), la gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas.

1.2 Gestión Educativa y Análisis Institucional.

A diferencia de las modalidades tradicionales, los responsables de la gestión educativa están ahora enfrentados a la necesidad de negociar acuerdos, conseguir adhesiones, resolver conflictos, comunicar eficazmente sus medidas, trabajar en equipo, evaluar resultados y

anticipar problemas. Para ello es indispensable que los gestores educativos hagan uso de herramientas que posibiliten y generen cambios en favor de la mejora de las instituciones.

El análisis institucional puede definirse como una herramienta de comprensión de las dinámicas internas y externas de la institución, en la perspectiva de mejorar estructuras, prácticas, percepciones y desempeños. En otras palabras, se puede decir que es la identificación de la situación general en la que se encuentra una institución, los problemas que enfrentan y del cual se puede intervenir para la gestión.

Para poder entender el término de Análisis Institucional se debe tener en cuenta el concepto de análisis e institución; al hablar de institución nos referimos a un sistema de reglas y normas el cual representan los valores sociales y que marcan el comportamiento de los grupos e individuos poniendo de esta manera sus límites, en otras palabras, se alude a algo que ya se ha establecido en un determinado lugar. El concepto de análisis, hace referencia a la desintegración o descomposición de un todo en partes, todo ello con el fin de poder estudiar su estructura, funciones, sistemas operativos, normas, etc.

Con todo ello se puede mencionar que al hablar de Análisis Institucional nos estamos refiriendo a un estudio a detalle de cada parte de una institución educativa para llegar al problema que dicha institución esté atravesando y de esa manera poder encontrar posibles soluciones o mejorarla.

El Análisis Institucional cuenta con tres terrenos profesionales, las cuales son:

- **Psicoterapia Institucional.**

Es un movimiento de cuestionamiento y de análisis de la institución psiquiátrica que nace después de la posguerra y consta de tres fases: la primera es ayudada por la situación de

racionamiento y las condiciones de vida durante la ocupación, se constituyó a partir del eje de cambiar la relación médico- paciente: la segunda fase es de socialización mediante el cual el trabajo con los pacientes permitió descubrir, en lo que se refiere a los procesos terapéuticos, que era la actividad instituyente de los pacientes el elemento propiamente terapéutico; y la tercera fase es propiamente psicoanalítica es introducido por los médicos al hospital, convertía las actividades terapéuticas en el soporte de otro análisis.

- **Pedagogía Institucional.**

Es un movimiento que encuentra también la problemática de una teoría de la acción política fuera de las organizaciones políticas o sindicales, descubre que el análisis de la institución escolar desemboca, necesariamente, en el análisis generalizado de las instituciones. Esto mismo descubrieron los practicantes del Socio análisis.

- **Socioanálisis.**

Este término fue enunciado por primera vez por el equipo de Van Bockstaele (psicosociólogo francés) en los años 60, es un método de intervención que se sitúa en la prolongación de la Psicoterapia y la Pedagogía Institucional. El Socioanálisis es heredado de la psicología de los grupos, un dispositivo de análisis micro social que hace referencia a una reunión de un grupo pequeño, en un espacio cerrado y con un tiempo pre-delimitado.

1.3 Dimensiones de la Gestión Educativa.

Una premisa fundamental en el proceso de cambio es entender lo que sucede al interior de la escuela, para decidir qué acciones deben permanecer en ésta, cuáles deben ser

cambiadas, cuáles eliminadas y qué cosas nuevas se requiere hacer. La dinámica escolar es compleja y resulta poco probable que se identifiquen los elementos señalados si se intenta ver la totalidad de lo que sucede en ella, por lo que es necesario analizarla por partes; una manera de hacerlo es dividir esa realidad escolar en fragmentos, lo que permitirá observarla a detalle para emitir juicios de valor y tomar decisiones claras.

Para aproximarse a la realidad escolar y a sus formas de gestión, ésta se clasifica en dimensiones. Desde el punto de vista analítico, las dimensiones son herramientas para observar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y del funcionamiento cotidiano de la escuela.

Las dimensiones de la gestión son el marco donde cobran vida, se relacionan y resignifican, tanto los aspectos señalados en los estándares de Gestión para la Educación Básica, como los rasgos inherentes a los componentes del Modelo de Gestión Educativa; es precisamente, a través de estas ventanas por donde se puede observar la dinámica interactiva y vertiginosa de la realidad educativa desde lo institucional, lo escolar y lo pedagógico. En dichas dimensiones, para hacer el análisis de la gestión de la escuela son fragmentadas en cuatro categorías para un mejor entendimiento, los cuales son: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social.

A continuación, se describen los contenidos que caracterizan a cada dimensión, mismos que sugieren reflexión y análisis para reconocer lo que sucede en la dinámica cotidiana; los resultados de este ejercicio de evaluación permitirán identificar la situación actual de la escuela.

- **Dimensión pedagógica**

Esta dimensión tiene como objetivo primordial la formación del alumno, en el que intervienen todos los elementos involucrados en los procesos de enseñanza- aprendizaje de los alumnos, ya que es parte importante de la calidad de la institución educativa.

La dimensión pedagógica está centrada en las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros. Implica también tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

Rodríguez (2009) retoma a la gestión pedagógica como el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Esta dimensión se refiere al trabajo que se realiza en el aula y, como su nombre lo indica, analiza la relación que tiene el docente con los contenidos curriculares, la forma en que transmite conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos y establece un conjunto de valores al interior del aula. Considera las formas de hacer e interactuar entre maestro, alumno y padres de familia para desarrollar las competencias de los estudiantes y tiene una estrecha relación con la gestión pedagógica que se realiza en la escuela.

Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza puede llevar a reconocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa enseñar y determina las formas que se ofrecen a los estudiantes para aprender.

Los profesores son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades. Las formas o estilos de enseñanza de cada maestro pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender.

La mejora de los aprendizajes de los estudiantes constituye en sí la perspectiva de evaluación, sin embargo, en esta dimensión se requiere de la autoevaluación docente sobre su proceder más que la evaluación de los alumnos, ya que ésta es resultado del mismo. El docente debe ser capaz de crear ambientes de aprendizaje exitosos que emerjan de las capacidades y condiciones propias de la situación concreta de cada comunidad educativa. Para ello debe considerar los estilos de aprendizaje de los alumnos, es decir, reconocer las formas con las cuales desarrollan mayor concentración, para hacer uso de las herramientas cognitivas como la observación, el razonamiento, el análisis, la síntesis y la retención, entre otras.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza, y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo, para Zubiría (2006) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender. Para Harris (2002) y Hopkins

(2000) el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socio-afectivo. Rodríguez (2009) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Tener conciencia de la diversidad de sus alumnos (SEP, 2008)¹ permite a los maestros implementar alternativas pedagógicas dinámicas, flexibles, diferenciadas y plurales. Ante las exigencias educativas actuales es preciso, como colegiado, profesionalizar las prácticas docentes para facilitar el desarrollo de competencias en sus alumnos, que generen oportunidades para una mayor y mejor aplicación de los aprendizajes adquiridos en el aula, en la escuela, en su comunidad y en el contexto social próximo.

Para lograr lo anterior y para fortalecer el hacer educativo, los docentes han de diseñar sus clases con actividades y recursos didácticos que alienten procesos de aprendizaje significativos para sus alumnos; es necesario conversar entre colegas para identificar y definir las estrategias de enseñanza apropiadas para favorecer los aprendizajes.

Efectivamente, un factor fundamental es la acción docente, que hace la diferencia entre el aprender o no; entre propiciar el desarrollo de competencias para la vida de sus estudiantes

¹ SEP (2008). *Alianza para la calidad educativa*. México. Disponible en: <http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/alianzaporlcalidaddelaeducacion>

o no hacerlo. Su función es primordial (SEP, 2009)² para que los alumnos logren un desempeño poli-funcional en múltiples situaciones y, sobre todo, enriquezcan la perspectiva de sí mismos y del mundo en que viven, como ciudadanos y como seres humanos sensibles e inteligentes.

La gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la cotidianidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

Las formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligadas de la noción sobre los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y condiciones que puedan estar a favor o en contra del propósito de aprender. Por ello es importante que a la planeación de aula le preceda un ejercicio de evaluación que valore tales particularidades, a fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, tarea que debe estar evidentemente ligada a los objetivos y la visión institucionales.

La gestión pedagógica permite además valorar la profesionalidad del docente, esto es, el reconocimiento a su formación, a su nivel de competencia, a su relación pedagógica con los alumnos y su capacidad de interacción y de trabajo en equipo con directivos, docentes, padres de familia y otros actores de la comunidad educativa. Así mismo, reconoce la profesión del

² SEP (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México. Disponible en: <http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/modelodegestionEE.PDF>

maestro como una práctica social que cobra sentido en el acto educativo, es decir, en el proceso enseñanza aprendizaje como quehacer fundacional de la misión académico pedagógica del maestro.

En esta área de gestión se evalúa y reconoce la importancia de lo académico en la determinación de la calidad de la institución educativa, a través de las características del currículo, los aspectos metodológicos y la evaluación del aprendizaje y, en particular, la dinámica del conocimiento que circula y se expresa en cada uno de los actores, directivos docentes y estudiantes. Para leer e interpretar la gestión pedagógica es necesario relacionarla con las demás áreas de gestión, pues entre ellas existe una interdependencia mutua que las nutre, dinamiza y afecta.

La gestión académica visibiliza el logro del horizonte institucional mediante el diseño de currículos pertinentes, flexibles y dinámicos que aseguren la formación integral del ser humano en el ser, el estar, el hacer, el tener, el convivir y el trascender expresados en planes de estudio contextualizados.

Desde mis prácticas profesionales realizadas en escuelas primarias pude observar que quien realiza la gestión pedagógica no es solamente el director escolar o los docentes, más bien, se trata de un actuar en conjunto ya que dichos actores se toman de la mano para orientar los procesos y las prácticas educativas. Las actividades de la institución se caracterizan por los vínculos que los actores construyen en base en el conocimiento de los modelos de enseñanza y de aprendizaje que van obteniendo de las prácticas docentes. A partir de reunirse como equipo y de tomar decisiones como: identificar, analizar, reflexionar, y discutir colectivamente en la institución las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean

desde los planes y programas, llegan a la conclusión de cuáles serían las mejores estrategias para los aprendizajes de los educandos.

- **Dimensión administrativa**

Esta dimensión alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, están basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales, a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, etc.); la negociación, el uso del tiempo, de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas). Por su naturaleza, esta dimensión se refiere también a todos los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la Autoridad Administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

La dimensión administrativa es un proceso que nos ayuda a crear, organizar y controlar los recursos para obtener un objetivo, aquí se llevan a cabo una serie de pasos los cuales son:

- ✓ **Planeación.** Permite definir metas y planear estrategias para alcanzar el objetivo.

✓ **Organización.** Nos lleva a determinar cuáles son las tareas a intervenir, que hay que hacer, quién las hace y cómo se agrupan.

✓ **Dirección.** Consiste en movilizar y más que nada en realizar las actividades que ya fueron descritas y designadas a los individuos.

✓ **Control.** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y grupal para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

La gestión administrativa y financiera definida como misión de soporte, o como misión de apoyo comprende el diseño, la planeación, la operalización y la flexibilización de las estructuras organizativas, los sistemas de reglas y los presupuestos e inversiones que se requieren para responder a los propósitos del Proyecto Educativo Institucional, así como a los cambios internos y externos de la institución.

La gestión administrativa comprende una serie de acciones intencionadas mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la institución en sus diferentes ámbitos de gestión.

La gestión administrativa requiere de una visión sistémica de la organización. Esto significa que reconoce el todo y las partes que componen la institución, la interdependencia entre áreas, y la incidencia de las acciones en todo el sistema, en el cumplimiento de los objetivos, misión, visión, metas y estrategias institucionales.

En el ámbito administrativo y financiero la información se considera como uno de los recursos más valiosos de la institución pues permite a los miembros hacer una adecuada

planeación de su trabajo, así como un seguimiento permanente al desempeño y logros en los diferentes ámbitos de gestión. De igual manera, la información es el insumo para la obtención de estadísticas educativas e indicadores académicos, por lo cual se hace necesaria una gestión de la información, que sea crítica, responsable y rigurosa.

Esta área es la encargada de planear, administrar y disponer los recursos físicos, materiales y financieros de la institución; definir la política del manejo de estos recursos para garantizar una gestión transparente y hacer permanentes procesos de rendición de cuentas a la comunidad educativa. En este mismo sentido, es la encargada de los esquemas de contratación, contabilidad, manejo de inventarios, planes de inversión y asignación de presupuestos de inversión en relación con las necesidades del Proyecto Educativo Institucional.

Otra importante función de la gestión administrativa y financiera es gestionar el talento humano de la institución como acción necesaria para el desarrollo integral de las personas en áreas de incrementar y calificar su contribución al desarrollo institucional, al cumplimiento de su misión y visión y al logro de la calidad académica. Para ello implementa acciones de inducción, reinducción, formación, seguimiento, supervisión, bienestar, incentivos, reconocimientos, motivación, etc.

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y los directivos, y también del personal de apoyo y asistencia.

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de

seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

- **Dimensión organizativa**

Esta dimensión considera la interrelación al interior del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares; Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que considera más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Las organizaciones profesionales que sustentan su proceder en un código de ética bien cimentado, se aseguran de colocar en el centro de las decisiones a los beneficiarios del servicio y a la misión institucional para su cumplimiento, cuyo núcleo central se relaciona con ellos. Un criterio fundamental es el que tiene que ver con el logro educativo. Si todas las decisiones giran en torno a este criterio, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados serán superiores a los que actualmente logran, porque la organización buscará promover nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela pública mexicana.

Se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes —no generalizables, pero sí prevalecientes— existe un ambiente de aula y escolar poco favorable para la profesionalización del personal y, en consecuencia, para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo no se genera la

participación de todos los alumnos y padres de familia en las tareas de la escuela para su mejoramiento, por lo cual difícilmente se obtendrán resultados satisfactorios.

Las organizaciones escolares que asumen profesionalmente la misión que les ha sido encomendada y tienen su propia visión sobre lo que quieren obtener como resultados de calidad, se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y resultados, siempre encuentran oportunidades de mejora, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad, dan seguimiento sistemático a los acuerdos y asumen compromisos de acción. Evalúan con periodicidad sus avances, modifican aquello que no contribuye con lo esperado y utilizan la autoevaluación como herramienta de mejora y sus indicadores como las evidencias de logro.

Por otra parte, en esta dimensión se considera también la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar y guardias, entre otras), la operación del Consejo Técnico Escolar, así como la vinculación con la Asociación de Padres de Familia y el Consejo Escolar de Participación Social.

- **Dimensión social comunitaria**

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

Define, mantiene y hace seguimiento a la interacción existente entre los miembros de la comunidad educativa y de la institución en su conjunto con el medio social y productivo en el que se desenvuelve. En este sentido, esta área identifica necesidades y problemas del contexto social, propone acciones de proyección social y apoya programas que contribuyan a su solución y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Por ello es necesario retomar desde esta dimensión el siguiente concepto: También se entiende la gestión educativa “como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución en el contexto externo y el contexto interno” (Pino, 2005: 12).

El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la institución escolar, es decir, los padres de familia, la comunidad, otras organizaciones sociales, el sistema cultural, el político. El contexto interno lo constituyen las personas que son miembros de la organización, sin tener en cuenta las características individuales de las personas. La interacción concreta de un sistema con su entorno interno y externo, le es propio a dicho sistema, por ello se debe trabajar de manera cercana a la realidad, esto hace posible abrirse al sujeto y lograr entender lo que dice el sentido común, que la gestión es trabajar con personas.

La institución educativa desde la dimensión social comunitaria genera vínculos culturales, sociales y afectivos con los padres de familia, los egresados, los líderes institucionales y comunitarios para proponer alianzas que posibiliten apoyar el desarrollo humano y social de la comunidad en la que está inscrita.

Esta dimensión repiensa y resignifica la relación escuela-comunidad teniendo en cuenta referentes como el manual de convivencia, los resultados de las evaluaciones, los proyectos transversales y el contexto de la institución, con los cuales indaga la realidad para diseñar estrategias de prevención, convivencia, inclusión y permanencia que potencian la

relevancia y pertinencia del Proyecto Educativo Institucional y su democratización mediante procesos de participación ciudadana.

También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

Conviene revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que puede favorecerlas es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio del ciclo escolar, así como de lo que se proponen lograr los profesores en relación con los aprendizajes de los alumnos al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda.

Las cuatro dimensiones son importantes entre sí ya que al ser parte fundamental de la Gestión Educativa se encuentran interrelacionadas; si se quisiera dar un ordenamiento a las mismas, la dimensión pedagógica curricular ocuparía un papel preponderante, porque es preciso focalizar los quehaceres de todas las dimensiones en torno a los aspectos académicos, referidos al enseñar y al aprender. Es decir, resulta fundamental desarrollar nuevas formas de organización, de administración y de participación social-comunitaria que apuntalen los procesos y las prácticas orientados al aprendizaje y mejoramiento del logro educativo; la revisión de la información que aporta el análisis de los contenidos de las dimensiones debe ser útil para reflexionar sobre lo que es necesario modificar o fortalecer, lo cual es determinante para la toma de decisiones de los colectivos escolares, respecto a sus prácticas y relaciones, considerando como criterio fundamental el desarrollo formativo integral de todos sus alumnos.

Tomar decisiones acerca de lo que es necesario cambiar o fortalecer, a partir de la información derivada del análisis de las dimensiones, implica la puesta en práctica de los componentes de la gestión educativa: liderazgo, trabajo colaborativo, participación activa y corresponsable de los padres de familia y tutores, planeación estratégica y evaluación permanente.

La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción.

El tema de la gestión educativa está presente en las agendas y tareas de los maestros, directivos y autoridades de la educación básica del País. Respecto a este comentario y como alumna de Intervención Educativa es importante mencionar el especial interés que tiene la Política Educativa en este gran tema, ya que es desde este punto donde surge el modelo de la Gestión Educativa.

Dentro del proceso educativo que he llevado a lo largo de los cuatro años de la licenciatura, se debe hacer un énfasis acerca de la importancia que tienen las Reformas Educativas, ya que sin duda alguna ha sido una pieza clave para que la misma pueda ser objeto de gran trascendencia e innovación para muchos centros educativos. Dentro de este gran proceso, las Políticas Públicas Educativas del cual surgen las Reformas Educativas, han sido un enfoque para contribuir en la mejora del contexto educativo en todos los niveles.

“En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática” (Casassus, 2000: 2). Para entender los planteamientos de la gestión educativa se deben estudiar los

planteamientos de la administración, la gestión, la educación, así como pensar y entender las políticas educativas actuales. Entonces se debe empezar por conocer que: “el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (Casassus, 2000: 3).

El diseño e implementación de las políticas de educación básica en México se encuentran entre dos aristas que buscan calidad: una es la Nueva Gestión Pública (NGP), que en este caso es del sistema educativo y el otro, el movimiento de la Escuela Basada en Gestión (GBE) el cual es una estrategia que como se menciona en esta investigación, ha sido importante para la descentralización del sistema educativo. Esta NGP busca la eficacia, la calidad y la modernidad; también busca establecer una gestión eficaz y eficiente para ofrecer servicios de calidad que satisfagan a los usuarios, mediante la modernización del aparato administrativo y de una nueva relación entre el gobierno y los ciudadanos.

La mayoría de las políticas educativas en nuestro país, se han visto atravesadas por distintas reformas educativas y algunos cambios estructurales. De ahí la importancia en fomentar el vínculo entre la academia y las políticas públicas, para que estos cambios estructurales sean ventajosos para el sistema educativo. El papel actual de las políticas educativas corresponde a las políticas públicas y a la gestión, ya que en conjunto brindan un panorama complementario del sistema educativo.

Las Reformas Educativas que actualmente han sido incorporadas al Sistema Educativo conforman en sí un nuevo modelo de política educativa ya que integran innovadores sistemas de relaciones, diferentes propuestas y estrategias para mejorar el funcionamiento de las escuelas primarias, con la finalidad de redefinir roles, necesidades y modos de organización que les permitan a las instituciones educativas convertirse en agentes de mejoramiento en la

calidad y aumento de la equidad en el Sistema; esto es, de poner a las escuelas en el centro de las atenciones del Sistema Educativo.

Como ya se ha mencionado, en México, la autonomía de las escuelas ha sido impulsada a través de distintas acciones de descentralización, como es el caso de las Reformas Educativas con el que se pretende aumentar el grado de participación y responsabilidad de los actores escolares en el contexto educativo. El principal referente de las reformas educativas que han tenido lugar en Latinoamérica durante las últimas décadas se encuentra en la Declaración Mundial sobre Educación para Todos: Satisfacción de las Necesidades Básicas de Aprendizaje, proveniente de la Conferencia de Jomtien, Tailandia en 1990.

De acuerdo con Castelán (2003b), en esta declaración se establece que los cambios educativos deben darse en un marco de transformación institucional, la cual se logrará teniendo como camino la gestión del sistema. Por lo tanto, el primer paso hacia ese destino fue la implementación de políticas de descentralización, las cuales promueven ajustes en los aspectos administrativos, pedagógicos, de evaluación, comunicación y financiamiento (Castelán, 2003b). Este proceso se inició en México a través del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), en el cual se explica que debido a las características contextuales de la época en la cual se constituyeron los sistemas educativos en Latinoamérica, al inicio del siglo XX, el modelo de organización que las regía era centralizado, concentrando las decisiones y con una imposición curricular homogénea que no permitía modificaciones regionales. Esta visión correspondía con una concepción simplificada que reducía la educación a un mecanismo basado en la causalidad lineal entre enseñanza y aprendizaje (Beltrán, 2007).

Con el tiempo, las sociedades han presentado cambios, la tecnología avanza y las personas presentan necesidades diferentes; es por esto que los sistemas educativos tienen la obligación de reformarse, tanto en su propuesta curricular como en su modo de organización, pues corren el riesgo de quedar obsoletos. De igual manera, el Sistema Educativo Nacional ha logrado la masificación, que consigo supone la inclusión de una cantidad mucho mayor de nuevos alumnos a las escuelas, lo cual de acuerdo con Lilia Toranzos (1996), tiene por consecuencia dos circunstancias que vuelven aún más compleja la labor del sistema: por un lado, se debe ofrecer una formación básica homogénea para la integración de una sociedad democrática; y por el otro, se debe ser capaz de ofrecer propuestas variadas para valorar y fomentar la diversidad; de tal forma que, en un contexto con las características antes descritas, es evidente que el modelo de organización tradicional no sea capaz de cumplir con las exigencias que la sociedad actual demanda.

Con el movimiento descentralizador y rearticulador (Toranzos, 1996) denominado ANMEB, se pretende llevar la toma de decisiones hasta el lugar de la acción directa, en este caso la escuela, abarcando los aspectos curriculares, metodológicos y administrativos. A partir de dicho acuerdo, se ha puesto gran atención a la búsqueda de soluciones posibles a los problemas que se presentan en las escuelas mexicanas, como la deserción, los bajos resultados de aprovechamiento y la desigualdad. Se retomó de manera muy seria la implementación de estrategias que aseguren la calidad educativa, entendida como un proceso constante y permanente porque es total, y como tal está en todas las partes del proceso educativo (Schmelkes, 2000).

Fue a partir de la década de los noventa, que como se ha mencionado, se inició con gran fuerza el movimiento hacia la reforma del sistema educativo nacional, dirigido en la

educación básica por el ANMEB (SEP, 1992)³, que señalaba la necesidad de modificar los procesos de organización y gestión de las instituciones del sistema, teniendo lugar el inicio de la descentralización educativa del país. A partir de esta reforma, la gestión educativa ocupa un lugar primordial dentro de la política educativa nacional, pues se considera que es una herramienta esencial para lograr el cambio hacia la mejora de las instituciones educativas (Castelán, 2003b: 39). Asimismo, investigadores a nivel internacional la han convertido en su objeto de estudio, por considerarla un campo fértil y con posibilidades reales de acción. También mediante el ANMEB se transfirió la educación básica y normal a los gobiernos de los estados, quienes se encargarían de administrar los recursos de sus escuelas. Sin embargo, los planes y programas de estudio de estos niveles educativos se reformaron y siguen siendo de la injerencia absoluta de la SEP (central), así como la evaluación de los resultados de los mismos, lo cual le brinda un control inevitable sobre las operaciones estatales (Zorrilla, 2002).

Con todo lo mencionado en este primer capítulo y como estudiante de Intervención Educativa me permite señalar que la Gestión educativa es un término que en cierto sentido es relativamente nuevo en el campo educativo; carece de una definición precisa.

El término gestión ha permitido vincular las prácticas de organización de maestros y directores y los procesos de enseñanza y aprendizaje situados en las aulas y fuera de ellas. Al hablar de gestión también se alude a las acciones de los sujetos en la organización, pues los maestros y directivos se convierten en sujetos dinámicos dentro de la vida escolar, ya que sus decisiones, construidas sobre saberes, certidumbres, prácticas docentes y prioridades le imprimen a la escuela una dinámica particular, la cual puede alejarse de los propósitos

³ SEP (1992). *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. México.

pedagógicos o, de contribuir al desarrollo de aprendizajes óptimos en condiciones sociales e institucionales poco favorables para la escuela.

El interés de la gestión educativa está estrechamente ligada a las aportaciones de la investigación y la evaluación educativa, interesadas en el reconocimiento de los rasgos presentes en las escuelas efectivas, entre cuyos resultados se distinguen a los que corresponden a prácticas de gestión, pues implican la acción de maestros y directores, para compartir y definir el trayecto de la escuela; algunos de estos resultados son liderazgo profesional, visión y objetivos compartidos, ambiente de aprendizaje y enseñanza con propósitos específicos. Los conocidos estudios posteriores a las escuelas efectivas permiten identificar una serie de elementos, muchos de ellos propios del ámbito de la toma de decisiones de una escuela y de la calidad en el aprendizaje de los alumnos. La gestión es tan importante que incluso forma ya parte de las escuelas efectivas, y subrayan lo imprescindible que resulta para el éxito de los establecimientos, incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de las tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de dichos conceptos, en la calidad de los sistemas educacionales. La manera como la dirección promueve y realiza su administración, determina el funcionamiento del proyecto educativo, el cual supone un compromiso institucional consensuado por parte de las personas que lo asumen (Gairín, 2007).

Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere

fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos. Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.

En resumen, si bien no hay un concepto definido de gestión educativa, el término es útil, pues designa ámbitos y procesos de la escuela que se hace necesario atender para mejorar la calidad de los procesos educativos. Hay que recordar que el concepto de Gestión Educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Dichos elementos (internos y externo) coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica; se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza; así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma, de esta manera podemos pensar que son como ventanas que nos permite ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

CAPITULO II

LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN Y UNIDAD DE CAMBIO

2.1 Escuelas Primarias y su Importancia en el Proceso Educativo.

La sociedad contemporánea en la que hoy en día vivimos está inmersa en una comunidad de organizaciones, éstas constituyen diversas formas de acciones sociales, económicas, etc., que se han convertido en indispensables para lograr importantes objetivos para los individuos de la sociedad. De acuerdo a ello podemos decir que no se puede entender a la sociedad sin considerar el conjunto de organizaciones que se vinculan entre sí para su vital funcionamiento, como lo son: las instituciones educativas, económicas, políticas, etc.; la satisfacción de las necesidades más básicas se logra entonces por la relación de algunas de estas organizaciones.

Las organizaciones como tantas (o todas las) cosas en el mundo se la pasan cambiando; por ejemplo: desde los procesos primitivos de la caza, pasando por la pre-agricultura; los cultivos colectivos; los procesos mínimamente tecnificados utilizando los objetos del medio; de ahí, utilizando los objetos técnicamente más desarrollados; llegando al trabajo artesanal; la industrialización, la tecnificación y ahora, a la virtualización de las herramientas. Por lo que el cambio es una etapa normal del ciclo de vida de las organizaciones.

Sin lugar a dudas, el tema del “Cambio” dentro de las organizaciones educativas ha implicado distintos avances hacia la mejora de todos los procesos educativos, trayendo consigo resultados significativos. El cambio no es más que la aplicación de estrategias,

herramientas y recursos para implementar una mejora en una organización o en algún lugar donde se pretenda realizar. Gibson (1999), desde el Desarrollo Organizacional, propone que las intervenciones para el cambio se localizan en destrezas, actividades, instrumentos o técnicas.

Como todo sistema u objeto, las organizaciones también sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de nuevas o diferentes tecnologías, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o con el cambio de sus procesos internos. Lo cual se apoya en la afirmación de Katz y Kahn (1983), según la cual, las organizaciones funcionan en un ámbito cambiante, en el cual todo cambio ambiental se corresponde con una obligación de cambio interno para la organización.

La mayoría de las organizaciones están en resistencia al cambio porque se encuentran enmarcados por paradigmas que restringen los comportamientos, actitudes y pensamientos de todos los integrantes de la organización. Con paradigmas cerrados, muchas organizaciones y empresas se frenan a la creación de nuevos modelos de innovación y avance; ello impide ver lo que realmente ocurre a nuestro alrededor. Pero muchas de las organizaciones tienen la ideología de aún frenarse ante las expectativas de cambio, pues piensan que hacer o innovar en algo nuevo les puede traer serias consecuencias o en algunos casos, consideran que se puede destruir lo que con mucho esfuerzo se ha construido. Como bien menciona Patton (1978) hay que vislumbrar el paradigma como una visión del mundo, una perspectiva general, un modo de desmenuzar la complejidad del mundo real; como tales, los paradigmas se hallan fijados en la socialización de adictos y profesionales.

El trabajo que hoy en día tienen las instituciones implica poseer una apertura y flexibilidad mental abierta al cambio, ya que es lo único permanente, éste cambio también se

opera al interior y exterior de las instituciones. Desde el punto de vista educativo, se plantea que los resultados de las instituciones, o sea las elecciones de buenas estrategias y el desempeño de todos los actores involucrados en el proceso educativo, están predeterminadas en forma parcial por las características de quienes participan en su administración y gestión, como también de las prácticas de liderazgo. En esta línea, Davis (2000) propone que no es posible hacer cambios parciales en las organizaciones, sino que cualquier cambio, por pequeño que sea, hay que verlo desde los efectos directos sobre las unidades vecinas y desde las repercusiones en las unidades lejanas; así el cambio que se produce en unas unidades repercute, con mayor o menor intensidad, en otras áreas.

Las personas constituyen el principal activo de la organización, por lo que las organizaciones con éxito saben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad, si son capaces de optimizar el rendimiento de sus empleados sobre las inversiones de todos sus grupos de interés. Por ello, las instituciones de hoy en día tienen como conocimiento que el personal de trabajo y los participantes de la organización son parte fundamental para que se pueda cumplir con las expectativas y los objetivos planeados. Sin la cooperación de cada uno de los integrantes de la institución ningún objetivo estrategia se pudiera lograr y, por ende, la organización sería un total fracaso.

Las organizaciones educativas se ven involucradas a cambiar por variadas razones, una de ellas está relacionada con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta hacia la búsqueda de un crecimiento programado, ante ello podemos señalar que las instituciones cambian para responder a las exigencias internas que se relacionan con su propia evolución y, para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su crecimiento y con la competencia en que se inscriben; respecto a esto, Gordon (1997) menciona que el cambio planificado describe

el proceso sistemático para introducir comportamientos, estructura y tecnologías nuevos con el propósito de abordar los problemas y retos que enfrenta la organización.

La dinámica internacional del cambio educativo trae consigo elementos que intervienen de manera interactiva en este proceso de reconstrucción educativa. Por tal razón, ha de comprenderse el qué debe cambiar y el cómo se puede lograr de la mejor manera; simultáneamente enfatizar que el cambio, en su qué y su cómo, se mantiene en un proceso de interacción y reconfiguración constante.

“Hoy en día existe una necesidad de cambio constante para adaptarse a las nuevas circunstancias que demanda el desarrollo. Debe tenerse presente la necesidad de diseñar un sistema organizativo que se caracterice por su capacidad de adaptabilidad al entorno, por su flexibilidad para responder a aquellas situaciones no previstas o a aquellas demandadas por los usuarios y los actores de los sistemas” (Namo de Mello, 1998: 94).

Fullan y Stiegelbauer (2000) consideran lo que señalan algunos autores en el plano internacional, en lo que refiere a los movimientos del cambio en el ámbito educativo; el problema de este asunto crítico es encontrarle sentido y darle significado al cambio, es decir, responder a una serie de cuestiones relacionadas con la reforma misma ¿vale la pena?, de aceptarse ¿qué generaría? y ¿qué se puede hacer para que el efecto sea positivo?, entre otras cuestiones de alto valor.

La palabra “cambio” podemos inscribirlo como un proceso organizacional, hay que organizarlo según los propósitos de llegar a convertirlo en una institución educativa sustancialmente mejor, ya sea como estructura física compuesta por procesos, o bien como un organismo cultural integrado por personas. Por ello, es visto como un proyecto que debe responder a un diagnóstico preciso, del cual resultará un propósito de transformación, con

diseño claro e inscrito en la planeación de la organización; lo cual no podría ser posible lograrlo sino existe el respaldo de la institución o de la organización educativa, el compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la misma y el conocimiento de la persona que respaldará el cambio.

De acuerdo con lo que declara David Hopkins (2001), las escuelas requieren algún tipo de apoyo externo para ayudarlas a caminar en los procesos de cambio. El apoyo externo debe de estar relacionado con el conocimiento técnico sobre los procesos de cambio, sobre las estrategias de enseñanza y aprendizaje, sobre el desarrollo organizativo y la planificación; de igual importancia en el cambio son las habilidades de gestión y las destrezas de los asesores para trabajar con los colegas de las escuelas o intervenir eficazmente en sistemas, combinando apoyo y estímulos suficientes, junto con la empatía requerida para entender a las personas y los contextos singulares.

Las escuelas primarias enfrentan retos que indiscutiblemente las llevan a asumirse como promotora del cambio y de transformación social, redefiniendo su misión de cara a las nuevas demandas que la sociedad exige.

La escuela como institución educativa formal, contribuye al proceso educativo de la sociedad mediante el desarrollo diario de la etapa de enseñanza y aprendizaje. El líder de una escuela que funcione como comunidad de aprendizaje debe aunar esfuerzos junto a la institución, los estudiantes y el resto de la comunidad que permitan desarrollar una educación de calidad, que atienda las necesidades de todos los estudiantes (Castillo, 2001).

Para definir a la escuela pública, Moncayo (2006), señala que es aquella creada y sostenida por el Estado. La escuela es más que el edificio en donde se llevan a cabo las clases, es el conjunto de relaciones entre las personas que en ella participan de manera diferenciada,

pero sin cuya eficaz concurrencia es imposible lograr la finalidad de la enseñanza (Martínez, 2006). De tal forma que lo más importante del centro escolar son las personas que conviven en él, los actores que le dan vida al fenómeno educativo.

Responder al qué debe cambiar y al cómo efectuar tal cambio, son las premisas clave para la implementación de Reformas Educativas de largo alcance. Por obvias razones, son difíciles de responder las cuestiones sobre el significado colectivo del cambio requerido, demandado, exigido o visualizado por los propios sistemas. Al respecto, Fullan y Stiegelbauer (2000) señalan que las innovaciones resultan claras después de sus resultados exitosos, jamás se aprecian desde su origen o por anticipado, y a falta de esta visión, es que los procesos son más lentos, poco respaldados y altamente criticados.

En el proceso para comprender el significado del cambio, se interrelacionan ideas en pro de generar una visión clara y compartida acerca de lo que ha de lograrse. Este es un primer paso para emprender acciones de mejora en colectivo. Un gran desafío para aquellos que creen en la necesidad de vincular la eficacia de la escuela y la mejora de la misma — resultados educativos y formas de gestión—, es identificar los mecanismos mediante estos dos aspectos del conocimiento se entretujan, situación compleja, pero posible; por lo tanto, se continúa en la búsqueda analítica y práctica para contar con elementos certeros que hagan posible coadyuvar con las escuelas a realizar con éxito su proceso de transformación y, por supuesto, a conseguir mejores resultados para todos sus alumnos.

Aunque uno de los espacios más decisivos para el desarrollo de la innovación se sitúa en las aulas, y en los procesos interactivos de enseñanza- aprendizaje, la realización efectiva de un proyecto de cambio está en función de la concurrencia de múltiples factores y condiciones. La escuela como organización, representa sin duda el contexto probablemente

más decisivo para la facilitación o inhibición de las innovaciones; en este sentido puede afirmarse que la escuela constituye el cimiento más decisivo e influyente en el devenir de proyectos de cambios educativos. Es por ello, por lo que en la actualidad se formula con nitidez una propuesta desde la que se aboga por la escuela como la unidad básica de cambio (Goodlad, 1983).

Esto es así porque en realidad la escuela como organización representa la institución educativa formal encargada de posibilitar al individuo procesos y experiencias educativas estables, permanentes y continuas. Es la escuela la unidad educativa formal por experiencia, no el aula ni el profesor aislado y particular. Ha llegado a afirmarse en esta dirección que “a no ser que la escuela como sistema social se convierta en el foco del cambio social, la adopción de programas y reformas difícilmente ocurrirán” (Pratzner, 1983: 22).

Muchos defensores del cambio educativo están de acuerdo en que su objetivo último es mejorar la calidad del aprendizaje. MacGilchrist (1995) sugiere que, además, hay otros objetivos que aparecen como los medios fundamentales para detonar el trabajo en la escuela, mediante ellos la escuela misma puede controlar su propio trabajo. Estos objetivos podrían resumirse en:

- ✓ En esencia, las escuelas deben saber a qué se dirigen, en términos de logro y eficacia, hacia la consecución de mejores experiencias de aprendizaje y resultados para los alumnos.
- ✓ Las finalidades señaladas envían mensajes de desarrollo y responsabilidad a las escuelas y al propio sistema; fines asociados, evidentemente, a las nociones que el sistema educativo mexicano ha impulsado en los colectivos escolares durante la última década.

✓ Los movimientos internacionales de reforma para la calidad educativa, como el de eficacia escolar, el de mejora de la escuela y el movimiento de transformación de la escuela, han influido a lo largo de la historia en las políticas educativas.

✓ Mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

✓ Incorporar e interpretar las exigencias de una política educativa externa.

✓ Autorizar a la escuela a hacerse cargo de su propio desarrollo.

✓ Hacer partícipes a los padres de los compromisos educativos desde el marco legislativo.

✓ Desarrollar mecanismos que permitan la supervisión y la responsabilidad compartida.

✓ Precisar los medios para coordinar el apoyo procedente de la estructura educativa.

✓ Seleccionar un enfoque y herramientas de gestión que puedan ser utilizados por directores para planificar sus procesos y controlar su presupuesto.

Las posibilidades de cambios efectivos son, obviamente, bastante distintas en escuelas que cuentan con recursos básicos adecuados y profesores bien entrenados con respecto a aquellas que carecen de una infraestructura rudimentaria y personal docente calificado.

Primero, la escuela debe ser la principal unidad de cambio. El cambio será más efectivo y de menor costo en la medida en que proporcione a los profesionales existentes en las escuelas, programas y herramientas efectivas para realizar un mejor trabajo. Esto implica una inversión sustancial en servicios de alta calidad dentro de la escuela. La capacitación

previa de los profesores es, obviamente, importante, pero las escuelas deben estar condiciones de capacitar a su personal recién ingresado en los métodos que utiliza.

Segundo, el cambio debe ser comprensivo. Las estrategias de cambio deben afectar muchos aspectos de la instrucción y de la organización de la escuela de una sola vez para poder amplificar sus efectos. Y tercero, un proceso continuo de cambio debe ser puesto en movimiento, por ejemplo: los sistemas escolares pueden introducir varios programas probados o prometedores entre un conjunto de escuelas relativamente pequeño con un programa a largo plazo de pilotaje, de evaluación y de expansión. Un proceso de cambio debe empezar de a poco y, una vez que se ha establecido su éxito, debe expandirse rápidamente.

Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones, por una parte se trata de un proceso de cambio de largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de todos los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, personal de apoyo) y que conllevan a crear y consolidar formas distintas, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

El tema de la gestión en las escuelas primarias ha sido de gran trascendencia para todas las instituciones: desde el 2001, el objetivo general del PEC ha sido, lograr una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la transformación de la gestión de las escuelas, promoviendo la construcción de un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo en equipo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos; una gestión basada también, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa, impulsándola innovación educativa.

La unidad llamada escuela, como ha demostrado la investigación (Murillo, 2005) tiene efectos específicos en el modo como se lleva a cabo la educación y en la calidad del aprendizaje ofrecido. Desde estas coordenadas, la mejora de los aprendizajes de los alumnos y alumnas, misión última que justifica la experiencia escolar, se hace depender de la labor conjunta de todo el centro escolar (Bolívar, 1999).

De acuerdo con Uribe (2005), la escuela del siglo XXI es definida como una organización abierta a la comunidad; siendo esta característica a la que se apuesta en los nuevos proyectos y programas implementados a raíz de la reforma educativa, considerada como imprescindible ante las condiciones de transparencia que la sociedad actual exige de todas las instituciones sociales que forman parte de ella.

“Los centros escolares son realidades poliédricas, porque son muchas las caras o facetas que se muestran interna y externamente; todas ellas no son más que el resultado de la estructura organizativa de los elementos que lo componen” (García Requena, 1997: 27).

Los modelos de gestión en las escuelas primarias aportan nuevas estrategias que posibilitarán el logro de sus objetivos y metas organizacionales; y de este modo, prevén alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia sustentados en procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación. En la nueva cultura escolar, floreciente a partir de la década de los noventa, que propone una visión más amplia de los conceptos de calidad y gestión, se pretende que los docentes jueguen un papel más dinámico dentro sus escuelas, de manera que no estén esperando las respuestas a sus problemas desde fuera, sino que sean ellos mismos quienes propongan las posibles vías de solución, participando activamente desde y en su propio contexto (Murillo, 2003).

2.2 Importancia de la Calidad de la Educación en la Gestión Educativa.

El Siglo XXI ante el cual nos encontramos nos exige cambios tan vertiginosos que la tecnología y el conocimiento avanzan día con día; de acuerdo a ello, las sociedades demandan a las instituciones educativas que preparen a las nuevas generaciones para afrontar todos estos retos y desafíos, ya que sí las sociedades cambian, las escuelas, que son reflejos de la sociedad, también deben cambiar. En cuanto a este comentario, Peter Senge (1990) señaló que las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios. Además, el liderazgo de la organización también debe cambiar a medida que ésta se desarrolla y madura.

En el discurso de las autoridades educativas y de las personas que regulan la educación, el tema de la calidad educativa se presenta como el indicador que permite justificar los diferentes planes y reformas que requieren ser aplicados al sistema educativo, desde la óptica de las normas que se aplican para ponderar el concepto de calidad (Mesía, 2007).

Schmelkes (1995) plantea que la calidad educativa debe entenderse como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes. Esta conceptualización sitúa como centro de la calidad educativa al aprendizaje de los alumnos y la formación de ciudadanos ante el desarrollo de la sociedad.

La organización es concebida como una red de procesos de gestión interconectados entre sí; dicha concepción parte de la noción de que la mejora de calidad en una organización de cualquier tipo, descansa en mejorar los procesos más importantes que tienen lugar dentro de ella. De ahí que la clave de la calidad en una organización está dada por el mejoramiento continuo de los procesos. Por ejemplo, de acuerdo a mi experiencia en las prácticas profesionales pude observar que en realidad esto es posible cuando cada uno de los integrantes de la institución educativa tienen claro que cada proceso llevado a cabo dentro del centro escolar va a permitir una serie de actividades que en conjunto posibilitan el adecuado funcionamiento de la escuela, donde las tareas bien elaboradas y responsables de cada uno permite el desarrollo adecuado de su sistema escolar. Para ello involucran la generación de diagnósticos con el fin de observar las fortalezas y debilidades con las que la institución cuenta, así como también, tienen en cuenta el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y los recursos de manera que se puedan alcanzar las metas que han sido propuestas por el centro escolar.

La educación puede ser considerada como uno de los principales motores del desarrollo económico, es importante señalar lo imprescindible que es la calidad en la gestión educativa. De acuerdo con Castalán (2003) deben evaluarse distintos aspectos de la vida escolar, como son los objetivos, la planificación, gestión, uso del tiempo, condiciones laborales, relación con los padres, entre otros aspectos que intervienen en la complejidad de la escuela.

La educación es el motor que potencializa al individuo y al desarrollo de las comunidades, “La educación tiene la misión de permitir a todos sin excepción hacer fructificar todos sus talentos y todas sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda

responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal” (Delors, 1998: 14); también, el autor considera que la educación no debe “dejar sin explorar ninguno de los talentos que, como tesoros, están enterrados en el fondo de cada persona” (Delors, 1998: 19); estas palabras encierran un reto para el sistema educativo de cualquier país, puesto que se está afirmando el valor que tiene la educación como medio que permite, al individuo, conocer y entender su contexto y su realidad pero, al mismo tiempo, invita al individuo a descubrir sus capacidades y sus potencialidades y, de esta manera, el entendimiento de su entorno le será más fácil y amigable; siendo así, la educación debe tener como atributo, la “calidad” para que incremente las oportunidades de los individuos.

Dentro del ámbito educativo la búsqueda de la calidad no es ni mucho menos un asunto nuevo; a comienzos de los 80 con movimientos políticos en Estados Unidos y el Reino Unido, los gobiernos empezaron a focalizar la educación como la posibilidad de la proyección de las naciones. Se decidió volver la mirada a la educación como eje de desarrollo de las naciones, en procura de encontrar el camino correcto para consolidar un concepto de calidad que permitiera proponer estrategias de mejoramiento de los sistemas educativos del continente. Esta decisión aceleró la puesta en marcha de acciones mediante las cuales se pudieran concretar resultados que dieran cuenta de la calidad actual, para así, diseñar planes y programas de mejoramiento y proyección de la educación dentro de los lineamientos presentados por las autoridades educativas.

Para Sverdlick (2007) mejorar la calidad de la educación es el slogan que hoy nos acomete como argumento en la definición y aplicación de políticas educativas. Se busca a toda costa encontrar el camino más seguro para presentar a la sociedad argumentos que

sustenten la necesidad de los constantes cambios que ha experimentado la educación en las últimas décadas.

Respecto a este tema, Toranzos (1996) plantea que la calidad se encuentra en el primer plano de la agenda educativa internacional, siendo que la masificación educativa trajo consigo la necesidad de brindar una formación homogénea, pero sin perder el desarrollo de la variedad y diversificación requerida en la educación actual; se concibe a la calidad compuesta por tres dimensiones: eficacia (resultados de aprendizaje alcanzados), relevancia (fines pertinentes), y procesos: medios empleados.

La calidad está dada por la focalización en los beneficiarios, por lo que se necesita mejorar y optimizar la gestión educativa, ya que cada institución contribuye su dinámica organizativa a partir de las personas que en ella interactúan y la dinámica propia que es dada por su historicidad, por lo que la gestión educativa, se convierte en un elemento estratégico que permite mejorar la calidad de la educación.

El concepto de calidad de educación para todos implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico administrativos. En términos operativos, esos conceptos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo (Sander, 1996: 9).

La Calidad en la Gestión Educativa va de la mano con el liderazgo. cuyo objetivo es mejorar los procedimientos que se realizan en la institución para lograr la calidad, ayudando a que todos se ayuden entre sí y se optimice el trabajo. El liderazgo escolar es comúnmente asociado a quien ejerce las funciones directivas y su ejercicio se basa en la capacidad de éste

para generar transformaciones que adecúen el quehacer de las organizaciones a los fines y resultados que se quieren lograr; de tal manera que el líder escolar pueda generar respuestas a las necesidades que la institución plantea. Por otra parte, quienes ejercen el liderazgo asocian acciones tales como: anticipar, proyectar, organizar, decidir y evaluar los procesos y las estrategias de la organización.

Para Latapí (1996) la calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macroplaneación. En el plano micro, la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno, en la actitud de este ante el aprendizaje. Al respecto, se consideran la gestión escolar y la gestión pedagógica como elementos interrelacionados.

Una vez que se ha realizado la tarea de expandir la educación hacia todos sus rincones, queda un objetivo más: dirigir todos los esfuerzos para incrementar su calidad; pero teniendo en cuenta, que se trata de calidad para todos y no solo para unos cuantos. De acuerdo con Cantón (2001), la mejora es el primer paso hacia la calidad, como meta que está situada lejos, como el infinito en matemáticas, algo a lo que se tiende sin llegar a conseguirlo plenamente. Para ello hay que partir de un diagnóstico preciso de la situación que nos ponga en la pista de cuáles son los aspectos que deben potenciarse y los que necesitan ser mejorados.

Esta calidad que se plantea hay que abordarla desde una perspectiva multidimensional, teniendo en cuenta la Gestión Educativa, como la posibilidad de ofrecer una educación de excelencia, en donde también se atienda simultáneamente al desarrollo de competencias básicas, al desarrollo de la capacidad de pensar, a la formación para la ciudadanía y para la globalización.

Una gestión educativa de calidad permite:

- ✓ Enfrentar el cambio y el aprendizaje organizacional.
- ✓ Dar respuestas pertinentes a las demandas de la comunidad.
- ✓ Desarrollar la capacidad de adaptación al entorno Hacer más efectivo el uso de los recursos.
- ✓ Desarrollar capacidades y habilidades en la institución y en los grupos de trabajo para flexibilizar los procesos y actividades, con el fin de atender las expectativas y necesidades de los estudiantes y de la comunidad.
- ✓ Potenciar el aprendizaje organizacional con el fin de identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la organización.
- ✓ Estimular el desarrollo de competencias en la institución para que ésta identifique su saber hacer y los recursos de que dispone para prestar los servicios educativos.
- ✓ Posibilitar procesos de innovación en las dimensiones de la gestión educativa, lo que implica generar nuevas ideas y modificar constantemente los modelos mentales y de actuación.
- ✓ Estructurar el conocimiento de la institución en la búsqueda de solución de problemas de la sociedad mediante el desarrollo de un servicio educativo y social de calidad.

El sistema educativo y, en particular, los centros escolares requieren, como cualquier organización, una gestión apropiada, y los resultados educativos dependen en buena medida de cómo se administren (organicen y gestionen) los recursos disponibles. Es decir, los aspectos económico-gerenciales de la educación no son un velo que cubre la realidad docente, sino un componente esencial para el funcionamiento y eficacia de la actividad formativa (Bosch y Diaz, 1988: 15).

Cuando se hace referencia a una gestión escolar de calidad, se alude entonces a todos aquellos procesos que hacen posible que la escuela alcance buenos resultados de aprendizaje en sus alumnos; muchos trabajos de investigación han destacado factores críticos para asegurar calidad en gestión educativa tales como padres involucrados en el quehacer de la comunidad escolar, existencia de bibliotecas de escuela y de aula, con materiales en cantidad y calidad suficientes, liderazgo del director, trabajo en equipo entre directivos y docentes; o una escuela con un sentido compartido de misión y un proyecto educativo que recoja de manera preferente el tema pedagógico. Existen por otra parte diversos estudios que han demostrado la existencia de una relación virtuosa entre una buena gestión educativa y buenos resultados de aprendizaje.

Se establece que una educación es de calidad si ofrece los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones para aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la educación, con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades.

Enseguida se intenta resumir y hacer un breve recorrido por cada uno de los principios asociados a la calidad educativa:

a) **Flexibilidad.** Se refiere a que la educación que se imparte a través del sistema educativo en su conjunto tiene que adaptarse a las características de los estudiantes en los diversos contextos sociales y culturales, lo cual exige transitar de una pedagogía de la homogeneidad a una pedagogía de la diversidad, para potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje optimizando el desarrollo personal y social. En tal caso, las instancias educativas han de partir de la singularidad inherente para propiciar las formas de gestión pertinentes que la lleven a cumplir con sus propósitos institucionales.

Es preciso respetar e impulsar la autogestión de las organizaciones educativas para que, en el ámbito de su competencia, responda a la población que beneficia al satisfacer sus demandas con un sentido de empatía y responsabilidad. Las políticas, los programas y los proyectos educativos, desde su diseño, consideran el punto de vista de los beneficiarios, además, se mantiene la posibilidad de hacer las adaptaciones correspondientes en los diferentes niveles de concreción y temporalidad sin que se contravengan las normas y criterios básicos de operación.

b) Equidad. Para no confundir equidad con igualdad, es conveniente aclarar que son aspectos diferentes y a la vez inseparables. Se entiende por igualdad al tratamiento homogéneo que se da a las personas y por equidad al tratamiento diferenciado dentro de esa igualdad. Una educación de calidad con equidad, es aquella que se brinda a todos por igual, pero considerando las características y oportunidades que cada beneficiario requiere, es decir, es importante la individualidad de los estudiantes, su contexto social, su ámbito cultural y su entorno geográfico. La equidad es un ordenador de diversidades, comprende principios de igualdad y diferenciación, al responder a las necesidades de cada persona asegura que todas tengan oportunidades diferenciadas para hacer efectivo su derecho a la educación.

c) Relevancia. Una educación relevante es aquella que, partiendo de las exigencias sociales y el desarrollo personal, genera aprendizajes significativos. La relevancia se refiere al ¿qué? y ¿para qué? de la educación, al aprendizaje de competencias para participar en los diferentes ámbitos y retos que impone una sociedad del conocimiento; se refiere a la facultad para desarrollar un proyecto de vida en relación con otros. Se relaciona entonces con los más altos fines educativos, desde la perspectiva político-social situada en un contexto y en un momento histórico determinado.

La relevancia de la educación debe dar cuenta del tipo de aprendizajes establecidos como indispensables por y para la humanidad de nuestro siglo; de la posibilidad de conocer, vivenciar, respetar los derechos y libertades humanas fundamentales, por lo que debe existir un equilibrio entre las demandas educativas sociales y las de desarrollo personal de los individuos, en una idea holística de lo formativo.

d) Pertinencia. Este principio remite al significado que la educación tenga para los beneficiarios directos, considerando los contextos sociales y características de los estudiantes, en congruencia con el currículo a desarrollar; de tal forma que los contenidos educativos sean eminentemente significativos, acordes y vanguardistas, que se puedan apropiar considerando la idiosincrasia, el momento histórico y los avances científicos y tecnológicos en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Se refiere también a la importancia de que los contenidos de la educación sean significativos para personas de distintos estratos sociales, culturas e intereses; de forma tal, que pueda aprehenderse la cultura local, nacional y mundial, para constituirse como sujetos universales, desarrollando su autonomía, autogobierno, libertad y su propia identidad. La pertinencia, demanda la inclusión del ‘otro’ pese a las diferencias culturales, de acceso al conocimiento, al aprendizaje, al éxito escolar y a las oportunidades sociales.

e) Eficacia. Hace referencia a la medida y proporción en la que se alcanzan los objetivos educativos, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, su relevancia y pertinencia. Es lo que se observa y valora como impacto de la educación.

La eficacia da cuenta de qué nivel y en qué medida los niños acceden y permanecen en la escuela, si son atendidas sus necesidades educativas, del egreso oportuno de los estudiantes, del logro de los aprendizajes correspondientes en cada nivel educativo y de que los recursos

estén distribuidos de manera que se beneficien los procesos de aprendizaje. En síntesis, la eficacia es la valoración de que las metas educativas son alcanzadas por todos y de que no reproducen diferencias sociales, traducidas en una inequitativa distribución de oportunidades.

f) Eficiencia. Se refiere a la relación existente entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para ello. En el Sistema Educativo nacional se asocia a la eficiencia con los niveles de logro de indicadores que se alcanzan en un período determinado.

La eficiencia compromete un atributo central de la acción pública, el cual radica en que ésta sirva de los recursos que la sociedad a través del Estado destina para tal fin, por lo que la obligación de ser eficiente toca a la garantía de un derecho ciudadano. Por lo tanto, la eficiencia se concreta en la actuación responsable de los servidores públicos al hacer que los recursos destinados a la educación logren los propósitos de manera óptima y oportuna. Pensar en estos principios de la calidad educativa conlleva una seria intencionalidad de configurar políticas y acciones que apunten a una educación de aspectos más amplios.

La gestión educativa se convierte en un factor determinante en los diferentes procesos administrativos para el logro de la calidad educativa; se encuentra relacionada con las prácticas administrativas y con las competencias del directivo docente y de todo el grupo de apoyo a los procesos de cambio, evaluación, diagnóstico y mejoramiento que debe diseñar y desarrollar la entidad educativa, con el fin de ofrecer no sólo una educación de calidad sino pertinente con el contexto, con la actualidad y con las necesidades de formación de la población objetivo.

Respecto a lo referido en este segundo capítulo y como estudiante en Intervención Educativa y de acuerdo a lo vivido en las Prácticas Profesionales de la misma pude constatar

la importancia que tiene la educación primaria dentro de la sociedad. En la actualidad, la educación básica se ha convertido en el eje de las tareas de diversos investigadores y teóricos de la educación ya que constituye uno de los primeros peldaños por los cuales atraviesa el ser humano, y con ello se forjan las primeras relaciones, aprendizajes, valores que son significativos para la continuación de sus vidas, y que sin duda dan una mirada hacia el resto de su continuación educativa.

Hablar de la escuela básica es referirse a las instituciones educativas de los niveles de preescolar, primaria, secundaria y bachillerato, pero para centrar la atención en un contexto específico, el nivel de primaria es de gran utilidad para caracterizar la gestión que en ella se presenta. La escuela primaria, como institución educativa, es una instancia importante dentro de la sociedad, ya que es la encargada de educar formalmente a los alumnos que a ella asisten con la firme intención de dotarlos de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores básicos que permiten a los estudiantes incorporarse activamente a la sociedad. La escuela primaria tiene un área específica que debe concretarse a lo largo de seis años de trabajo, en los cuales los actores principales como son el director, maestros, alumnos y padres de familia, deben de unir esfuerzos para que todos los educandos alcancen los propósitos educativos, aprendan lo que se pretende enseñarles y desarrollen las habilidades y actitudes necesarias para la vida.

En cada institución educativa se desarrollan diversos procesos que requieren de la participación activa de cada uno de sus miembros y del cumplimiento de los roles y funciones acordes a cada actor; el director, como motor de la escuela, debe centrarse en el desempeño de actividades que impacten en el trabajo académico, administrativo y social, con el propósito de equilibrar acciones y conducir a la escuela por buen camino. Los maestros deben centrarse en

el trabajo del aula para diversificar y mejorar día a día sus formas de enseñanza y brindar a los estudiantes mejores oportunidades de aprendizaje que les permitan ser alumnos críticos y creativos en pro de un aprendizaje autónomo y permanente. En lo que respecta a los padres de familia, ellos deben conocer y dimensionar la tarea fundamental de la escuela para ser apoyos contundentes en el proceso de aprendizaje de sus hijos y que, a través de la educación informal (desde casa), contribuyan al logro de la misión institucional. Dicho ello, se puede decir, que la gestión educativa es parte de todo lo que sucede en la escuela y que impacta a la organización y en el funcionamiento, en el trabajo del aula y en las formas de enseñanza y en la relación de la escuela con las familias de los alumnos.

Las características y concepciones descritas contienen de manera explícita la importancia de la gestión educativa como punto central de diversos proyectos institucionales, los cuales han tenido como propósito promover acciones y brindar herramientas a directivos y docentes con la firme intención de incidir en la transformación de la gestión educativa y en el arraigo de una nueva cultura basada en un liderazgo directivo centrado en la tarea educativa, en una colaboración constante, en un trabajo articulado entre escuela y comunidad, en un trabajo colegiado de colaboración profesional, en el intercambio de experiencias y formas de enseñanza, así como en el cumplimiento de los propósitos educativos, etc.

La gestión de la escuela es heterogénea e integral, ya que en ella confluyen una serie de factores de índole pedagógico, organizativo, administrativo y de vinculación con la comunidad, los cuales definen el rumbo de la institución y la dinámica de trabajo que en ella se genera.

La transformación de la gestión educativa es una tarea muy importante y relevante ya que, si se logra incidir en ella y cambiarla positivamente, la dinámica de la escuela se traducirá en una nueva forma de organización, trayendo como consecuencia que el Sistema Educativo mejore el servicio que ofrece en beneficio de los estudiantes del País.

CAPITULO III
LIDERAZGO Y SU IMPORTANCIA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN
EDUCATIVA

3.1 Conceptos de Liderazgo.

Como se ha visto en el capítulo anterior, al hablar de dirigir las escuelas hacia la eficacia, debemos considerar el liderazgo como un factor clave para alcanzar la calidad en estos procesos. Hay una variedad de significados que están alrededor del liderazgo, con lo cual adoptaremos los más asertivos en materia de Gestión Educativa.

Para responder a los retos (cambios) que la humanidad siempre ha tenido y que, por ende, seguirán teniendo, se requiere de recursos humanos con competencias nuevas, novedosas e innovadoras, profesionalizadas y que se estén actualizando continuamente; a las personas que se estén actualizando continuamente; a las personas que estén cumpliendo estos criterios se les acostumbra adjudicarles el don del liderazgo, pero liderazgo implica mucho más que eso.

El éxito de una gestión en materia de educación está sustentada en un acertado liderazgo y será viable si se tiene claro que hoy día las organizaciones educativas deben manejarse dentro de una concepción futurista, propositiva, flexible y responsable, donde la capacidad de adaptarse a las exigencias contextuales con innovadoras propuestas de gestión sean la característica que haga la diferencia en las organizaciones educativas de la postmodernidad; esto con una visión pedagógica y alejadas de la gestiones tradicionales

sustentadas en rutinas administrativas, que lejos de formar destruyen los ideales de la comunidad educativa. Esta antigua práctica de administrar, caracterizada por rutinas administrativas formales y rígidas con que han sido tratadas las organizaciones educativas, sin comprender por muchos hasta la fecha que los centros educativos son la unidad de organización clave de los Sistemas Educativos.

Ahora bien, ¿Qué es el Liderazgo? Resulta difícil tener un solo concepto de lo que engloba este gran tema. En esta línea se define el liderazgo como “la capacidad de influir en el grupo para que se logren las metas” (Robbins, 1999: 347). Considerando que la fuente formal de la influencia podría derivarse de la autoridad que da el rango gerencial que ocupa la persona y que esta capacidad de influencia que surge fuera de la estructura, es un liderazgo no formal, pero tan importante y a veces más trascendente que la influencia formal, por lo que del grupo pueden surgir líderes que guían y dirigen los grupos en las organizaciones.

Siguiendo a Robbins (1999) los líderes de equipos eficaces desempeñan los siguientes cuatro papeles:

- ✓ Actúan como medio de comunicación con los contribuyentes externos.
- ✓ Solucionan problemas que van surgiendo en la organización.
- ✓ Manejan conflictos.
- ✓ Instruyen a los miembros del equipo.

El liderazgo, fenómeno que ocurre en los grupos sociales, es la capacidad de influir en el comportamiento de un grupo (seguidores) y motivarlo hacia el logro de objetivos comunes (Mejía y Zea, 2003). Para la organización, constituye un apoyo dinámico a su estructura; la armonía entre ambos conlleva al cumplimiento efectivo de sus objetivos y estrategias, por lo

que se convierte en fortaleza que concede valor agregado. En esta misma línea el liderazgo se define como “el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (Lussier y Achua, 2007: 4); esto último porque es lo único que tenemos seguro.

Para Chiavenato (2002) el liderazgo no debe ser confundido con dirección ni con gerencia y un buen administrador, se obliga a ser un buen líder. Por otra parte, plantea que no siempre un líder es administrador; porque el liderazgo es calificado como un fenómeno social que ocurre especialmente en los grupos sociales y en las organizaciones, por lo que define el liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

De acuerdo a John P. Kotter (1996), el liderazgo se caracteriza por concebir una visión de lo que se debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión de la misma. De igual manera indica que el liderazgo debe lograr una coalición cooperativa de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad; partiendo de estos planteamientos, el liderazgo no es un acto cohesivo, sino uno cooperativo y colaborador. El líder convoca a promover la comunicación y el sentido de la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr de corto, mediano o largo plazo; de esta manera el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar tanto las acciones del líder como la de los equipos.

Otros autores describen el liderazgo como “aquella influencia para el logro de un fin valioso” (Angulo y Siliceo, 2001: 38); fundamentados en que la inteligencia emocional del líder tiene como razón y objetivo fundamental, generar y mantener un capital emocional en los

grupos y organizaciones como la verdadera causa de la productividad humano-organizacional. Vista desde esta perspectiva, se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en cooperación con otros, en el logro de los fines y los valores; así aprendemos a trabajar juntos y en armonía; este trabajo colaborativo es fundamental en las organizaciones (de cualquier tipo) para el logro de los objetivos y metas propuestas, a través de la influencia motivadora que genera el líder.

Para Loera (2003), el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos:

- 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable;
- 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones;
- 3) Capacidad para inspirar el objetivo; y
- 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas.

Surge, entonces, otra categoría que merece la pena valorar: la de un buen líder, que viene a potenciar a la del director, porque hay algunos que tienen la posibilidad de desarrollar aún más su liderazgo. Un líder, además de dirigir, gestiona y ofrece las condiciones para que quienes le acompañan en la conducción de la organización educativa concreten las funciones de índole cotidiana para ocuparse de las funciones macro; para ello se requiere poseer una serie de características como la energía, la habilidad para tomar iniciativas, la apertura a

nuevas ideas, la tolerancia a la ambigüedad, el sentido del humor, la habilidad analítica y una posición práctica frente a la vida.

Desde mi experiencia en las prácticas profesionales en escuelas primarias, puedo definir el liderazgo como un conjunto de procesos que orientan a las personas (y/o equipos) hacia una determinada dirección que apunta al logro de los objetivos propuestos. Para ello se requiere de la habilidad para dirigir, orientar e influir en las actividades de los miembros en un grupo para que éstos alcancen en forma óptima sus metas.

Esta categoría implica desarrollar una serie de competencias, como analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y los mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento; así como generar una memoria organizacional, entre otras. También requiere de una serie de atributos y cualidades, como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación y la empatía, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional.

Entre las prácticas claves de un liderazgo efectivo, se destacan las acciones orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa (normas y creencias compartidas). Los directores efectivos convocan y valoran actividades colaborativas, cultivando el respeto y confianza mutuos entre los docentes y también con los líderes. Tratan de fomentar esto mediante trabajos en conjunto, como la planificación pedagógica en equipo, el monitoreo y análisis de los resultados académicos, la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para

estudiantes que están fallando en sus estudios, y el perfeccionamiento continuo de sus habilidades profesionales; crean estructuras que facilitan el desempeño del trabajo colectivo, como la creación de tiempos y espacios comunes de planificación, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, una mayor distribución del liderazgo en tareas específicas asociadas al proyecto de mejoramiento escolar. Actúan de una manera proactiva para conseguir la autorización de las autoridades cuando las nuevas estructuras requieren flexibilidad en la interpretación de reglamentos. Respecto a ello, se precisa: “Distribuir el liderazgo entre diferentes personas y estructuras organizativas puede ayudar a superar los desafíos enfrentados por las escuelas contemporáneas y mejorar la eficacia escolar” (Pont et al, 2009: 11).

Los líderes efectivos se destacan de tres maneras: Primero, no esperan hasta que agentes externos vengan a intervenir, sino que buscan su colaboración. Segundo, tratan de incorporar los recursos y otros medios de apoyo que ofrecen los agentes externos de una manera que contribuyan a la realización de la visión y metas de la escuela. Demuestran una perspectiva estratégica hacia las conexiones externas, y no una orientación burocrática o sencillamente oportunista en el uso de recursos externos. Tercero, creen en la responsabilidad y en la capacidad del equipo directivo y de los docentes para contribuir al desarrollo de conocimientos sobre buenas prácticas y mejora escolar, no tomando solamente recursos y conocimientos de los otros.

El Sistema Educativo Nacional, históricamente ha promovido la formación de directivos sobre la marcha; es decir, se nombran directivos por antigüedad, por vía escalafonaria o por algún tipo de mérito, sin que previo al ejercicio de la función exista alguna preparación sistemática o formación inicial para el desempeño del cargo. Cuestión por la que

el directivo acude a colegas o a su jefe inmediato superior para obtener información y recibir capacitación técnica. Indudablemente que esa estrategia es funcional para la transmisión del conocimiento, el desarrollo de destrezas y aptitudes, principalmente administrativas, lo que contribuye a una gestión normativa centrada en la eficiencia y en la cobertura; pero dicha preparación empírica no es viable para atender los retos actuales de la función directiva. Para poder lograr este tipo de retos, se requieren directivos con un perfil profesional, a la altura de la complejidad de los procesos a coordinar, liderar y dirigir; sobre todo líderes que impulsen cambios en los diferentes ámbitos de incidencia y aporten sus potencialidades en beneficio de los propósitos compartidos.

3.2 ¿Cómo Contribuye el Liderazgo en la Gestión Educativa?

El contexto competitivo del cual estamos conlleva a nuevas formas flexibles, creativas e innovadoras, en el que las nuevas organizaciones necesitan también ir de la mano de nuevos liderazgos, que cuenten con las herramientas y competencias necesarias para llevar a cabo una nueva gestión y administración que responda a las demandas de la sociedad cambiante de hoy en día.

El ser humano es un ser organizacional y son los individuos quienes conducen las organizaciones; por ello, las escuelas, para ser dirigidas hacia una gestión educativa eficaz es necesario que sean conducidas por individuos que tengan las capacidades de saber gestionar la organización; en este sentido, las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, un adecuado liderazgo tras ella las posiciona en un contexto de alta competitividad.

“Los líderes deben estar capacitados para dirigir y los directores no pueden serlo sino lideran; el liderazgo sin la dirección es imposible y la dirección sin liderazgo sería irresponsable” (Borrel y Chavarría, 2001, p. 19). Los individuos que integran las organizaciones educativas lo hacen con diferentes niveles de formación académica, distintas características personales y variadas posiciones organizacionales.

Esencialmente la función del líder en las organizaciones educativas, consiste en diseñar de manera creativa los procesos de aprendizaje con los cuales los actores de la comunidad pueden abordar de manera solidaria y productivamente las situaciones críticas y conflictivas. Es su responsabilidad la integración de la misión, la visión, los valores y principios de la institución con una visión sistémica, reconociendo la institución en su totalidad y en sus interacciones y relaciones.

Un elemento característico de la función directiva de hoy es el liderazgo, proceso inherente y necesario para una gestión eficaz. Desde esta dimensión, el directivo es entendido como un líder que orienta las acciones de la institución y el trabajo en equipo entre sus colaboradores, para el logro de propósitos comunes. Al respecto, Peter Senge (1992) expresa que el líder es quien orienta, guía, marca un norte y tiene la capacidad de alinear a los miembros para alcanzar de manera conjunta unos objetivos, metas y visión compartida.

Un directivo, que es además un líder, posee unos rasgos característicos, además de una serie de habilidades y conocimientos que le otorgan la capacidad de influir positivamente en los otros. Es quien coordina las actividades y tareas de los equipos de trabajo, fortalece las relaciones entre sus miembros, crea un vínculo de unión entre ellos y mantiene motivada a la gente para lograr un buen desempeño.

Pozner (1997) señala que el directivo debe fungir como educador, animador pedagógico, informador, comunicador, gestor y administrador de los recursos y de la política institucional. Como se puede ver, las funciones son múltiples y denotan gran capacidad requerida para desempeñar este puesto dentro del organigrama de la educación primaria.

La responsabilidad de gestión dentro de las escuelas primarias recae generalmente en el director, convirtiéndolo así en una pieza clave para la mejora continua de los procesos que se llevan a cabo en el contexto escolar (Sañudo, 2001).

El liderazgo es también definido como un servicio que facilita el trabajo de los otros para que tengan buenos resultados y crezcan profesionalmente. En concordancia con lo anterior, podemos decir, que los líderes son como agentes de cambio, y es precisamente en este sentido que los directivos deben actuar en sus instituciones, como orientadores del cambio organizacional a través del ejercicio del liderazgo y la participación.

Diferentes autores como Leithwood (1994); Bolman y Deal, (1995); Ogawa y Bossert, (1995) sostienen que la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar, y que ésta modela el sentido que los miembros del centro dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora. Esto va en contraposición con lo que respecta a décadas anteriores, en donde se confundía el Liderazgo con el autoritarismo; hoy en día se plantea el ejercicio del liderazgo caracterizado por su visión de futuro y su capacidad de innovación y gestión de cambios. En esta nueva forma de entenderlo, se dice que “los líderes educativos se enfrentan a un dilema crucial en sus esfuerzos por mejorar la enseñanza y el aprendizaje en sus escuelas” (Leithwood, 2004: 233). Este consiste en que tanto la teoría como la evidencia han empezado a fundirse en torno a enfoques transformadores del liderazgo

considerados como los más convenientes a los retos a los que se enfrentan estos líderes educativos.

De acuerdo con lo anterior, un directivo en la gestión moderna necesita ser un líder que moviliza actores y recursos de la institución educativa, tiene en cuenta los intereses y expectativas de las personas que trabajan en ella, empodera a su personal, genera ambientes de trabajo colaborativo, construye visiones compartidas, valores y normas que desde sus proyectos y planes de acción se convierten en la herramienta estratégica por excelencia para alcanzar la misión y visión institucional.

La importancia que tiene el liderazgo en la Gestión hace que los estudiosos del tema como Robbins (1999) consideren que el liderazgo juegue un papel preponderante en la interpretación y comprensión de la conducta humana y grupal facilitan la labor del líder, quien usualmente proporciona la dirección a seguir hacia el logro de las metas propuestas.

La dirección y gestión de las instituciones educativas ha estado determinada en gran medida por la forma o estilo de dirección que asumen quiénes las dirigen. En este sentido, el estilo de dirección es la forma como el directivo orienta su acción en la institución a partir de un modelo de comportamiento materializado a través de palabras y acciones que generan una percepción compartida del directivo en los actores de la comunidad educativa.

Se relaciona el liderazgo de la dirección escolar con el mejor desempeño y la autonomía de la escuela cuando se plantea: “la investigación ha demostrado que los líderes escolares pueden influir en el desempeño de la escuela y de los estudiantes, si se les otorga autonomía para tomar decisiones importantes. Sin embargo, la autonomía por sí sola no conduce a una mejora de manera automática, a menos que esté bien respaldada” (Pont et al, 2009: 9).

Como se puede apreciar, el director escolar debe favorecer el desarrollo de su escuela permitiendo autonomía, distribuyendo las decisiones entre los actores escolares, respaldando los procesos de facultación y empoderamiento, siempre atento a que las decisiones eleven el rendimiento, ya que como se señala “en la medida que el liderazgo construye, comunica y entusiasma en los diferentes espacios de interacción social ese sueño posible de lograr, se está más cerca del propósito central de toda acción educativa, que es el aprendizaje de todos y cada uno de sus alumnos” (Maureira, 2006: 3).

Una de las funciones claves de una dirección eficaz es la de establecer metas coherentes y compartidas (lo que en algunos estudios se identifica con el liderazgo visionario). Esta capacidad de liderar las tareas de planificación es la que en gran medida va a permitir que el centro avance hacia la excelencia. Unas metas poco ambiciosas pueden ser alcanzadas con facilidad, pero esto no garantiza la calidad de la educación. Lo mismo ocurre si proponemos metas demasiado ambiciosas o que no estén en consonancia con la idiosincrasia del centro. Por otra parte, si las metas resultan poco claras o están mal definidas también será difícil lograr la implicación del personal en su consecución. Por ello, un buen líder debe llevar a cabo un proceso compartido de planificación, en donde se implique no sólo al equipo directivo, sino que además forme parte de dicho proceso el profesorado y demás personal del centro.

Aunque el liderazgo se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario admitir la existencia de una estructura organizativa, donde hay una micropolítica que determina el rol de los actores, para poder identificar otros liderazgos. Pensar en el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo, no obstante debe advertirse que en cada institución o instancia

educativa suele haber liderazgos no reconocidos o no compartidos, por lo que es necesario considerar las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovecharlas para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos de los procesos, con el fin de favorecer el involucramiento y el compromiso sostenidos de todos los involucrados, para mejorar nuestros resultados educativos.

Otro de los factores donde se manifiesta con mayor claridad el liderazgo de los directores es el relativo a la gestión del personal. Cuando un líder observa y valora el trabajo y reconoce los méritos de las personas que trabajan en la institución, hace que éstas se sientan más a gusto y satisfechas. Este aspecto se encuentra íntimamente relacionado con algunas de las características que Bass (1985) asigna a los líderes transformacionales (liderazgo compartido, consideración individual, estimulación intelectual, fomento del trabajo en equipo, etc.). Al mismo tiempo, muchos autores que han investigado sobre el perfil de los directivos educativos han concluido que éste es el único estilo de liderazgo que puede impulsar con cierto éxito el desarrollo profesional de los docentes (Álvarez, 1998).

Cuando se aborda el tema de liderazgo se asocia al directivo, esto parte de investigaciones hechas con quienes de manera regular lo ejercen, que son precisamente los directivos; no obstante, en diversas investigaciones (Loera, 2003) se ha encontrado que una “buena escuela” no sólo parte de tener un buen director, sino que el éxito de éste está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aun prescindiendo de la presencia física en determinada actividad escolar; esto es, se delegan responsabilidades, se comparte el compromiso y se potencia a otros para que actúen e intervengan.

Las competencias y herramientas en manos de personas con liderazgo hacen que sus pronósticos gracias a su visión clara, sean los acertados y por tanto, los conviertan en los líderes exitosos que anticipan al cambio, exploran vigorosamente las oportunidades, motivan continuamente a sus seguidores a llegar a niveles de productividad, compensándolos oportuna y adecuadamente, corrigen el desempeño pobre y conducen a las organizaciones hacia sus objetivos, simplificando los procesos y eliminando los pasos que realmente no agregan ningún valor. Por lo tanto, esto hace que las organizaciones en sí mismas sean un mecanismo de coordinación y control. Viéndolo de esta manera, desde el punto de vista educativo, se plantea que los resultados de las instituciones, o sea, las elecciones de buenas estrategias y el desempeño de todos los actores involucrados en el proceso educativo, están predeterminadas en forma parcial por las características de quienes participan de la administración y gestión, como también de las prácticas de liderazgo.

Casi todas las investigaciones sobre efectividad escolar han demostrado que el liderazgo, tanto en primaria como en secundaria, es un factor clave. Los estudios sobre liderazgo y gestión han estado intrincadamente unidos a lo largo de este siglo, de ahí que se haya identificado el concepto de liderazgo con la buena gestión, expresión que ha sido comúnmente empleada para conceptualizarlo. Por ejemplo, se entiende el liderazgo como “una relación de influencia entre el líder y los colaboradores, que intentan cambios reales que reflejen sus objetivos comunes” (Rost, 1994: 7); una relación basada en la influencia de carácter multidireccional y no coercitiva, en la que líderes y colaboradores son actores en esta relación e intentan llevar a la práctica cambios reales que son reflejo de los deseos comunes.

El liderazgo no se relaciona simplemente con la calidad de los líderes individuales, aunque esto sea, por supuesto, importante. También resulta fundamental el papel que juegan

los líderes, su estilo gerencial, su relación con la visión, valores y metas de la escuela, y su manera de abordar el cambio. En las escuelas primarias este cambio se relaciona con el trabajo en equipo, la capacidad de colaboración, la reflexión entre los miembros sobre qué hacer, qué resulta y qué se aprende de ello, así como la cultura que se genera. Para ser efectivas, estas instituciones deben tener la capacidad de dar respuesta a los desafíos planteados por la sociedad y las situaciones por las que atraviesen. Tanto los directivos como los docentes de los centros escolares tendrán que desempeñar un papel protagónico en este cambio, por estar en contacto con las demandas sociales y laborales.

A partir de la variedad de los tipos de Liderazgo que existen, es necesario que el líder precise el tipo de liderazgo que tendrá, ya que tomará la función de encaminar y/o dirigir la organización educativa, y el cual será el encargado de llevar la función de la gestión. El tipo de liderazgo que se ejerza será vital para alcanzar el éxito que se desea, por lo cual se debe realizar una buena elección de cuál liderazgo se va a adoptar.

No importa cuál sea el énfasis del liderazgo, lo que es determinante como producto de su acción se refleja entre otras cosas en una marcada orientación hacia el aumento permanente de la calidad de la educación, visión de futuro, proactividad, toma de decisiones relevantes para la organización educativa, impulso y ejecución de acuerdos, asesoría y orientación general del proceso educativo, evaluación del proceso como tal, promoción de una cultura permanente de autoevaluación y, por supuesto, la búsqueda constante de procesos de mejora. Todo ello aspira a la consecución de los fines y objetivos de la educación.

Tampoco ah de interesar el nivel ni el tipo de comparación o de cambio, siempre se llega a la misma conclusión: el liderazgo directivo a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas

prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas.

El tipo de liderazgo que se ejerce en cada centro escolar queda a disposición de cada directivo, ya que éste puede ejercer libremente el que mejor considere en su ámbito puesto que en él recae la dirección de la institución. El liderazgo de quien ejerce funciones directivas produce mejores efectos cuando existe en el centro un clima de confianza activa en el que los diferentes miembros sienten que forman parte de una comunidad, no solo el profesorado y el personal que trabaja en él, sino también los propios alumnos y sus familias

El modelo de liderazgo directivo transformacional es concebido hoy como el modelo de liderazgo de futuro, que posibilita dirigir organizaciones que aprendan, que cambien y que se adapten permanentemente, haciendo frente a las nuevas tecnologías y a las necesidades y expectativas de las comunidades y participantes activos del servicio educativo. De esta manera, gestión y liderazgo están relacionados de la manera como se menciona en el siguiente enunciado: “ciertamente las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas” (Leithwood, 1994: 55).

El liderazgo transformacional está enfocado a la escuela y enfocado a los estudios de eficacia escolar, incluye prácticas para liderar el cambio en todo el centro y sus actores. “Este modelo, se basa en tres conductos: el primero, la habilidad del director para fomentar el funcionamiento del colegiado; el segundo, el desarrollo de las metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y, por último, la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y su personal” (Murillo, 2006: 16).

De este liderazgo lo que importa es lo que la escuela pueda hacer y no tanto el director solo. Se asume que una escuela no aprenderá mientras se fomente la dependencia de una persona (Bolívar 2001). De los directores transformacionales se espera la comprensión, incidencia y transformación de la cultura escolar.

El liderazgo transformacional implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que entiendo como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa (Bernal, 2001). Por ejemplo, se puede observar cuando el líder en el centro escolar favorece la habilidad colectiva de la organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño. Para lograrlo emplean estrategias como la construcción de su equipo directivo, proporcionan retroalimentación de los procesos llevados a cabo, así como también, coordinan y modelan el futuro del centro escolar. Este líder transformacional es visionario ya que transforma el estado de las cosas en la institución como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores.

El liderazgo transformacional es uno de los paradigmas que más han sido adoptados por los directivos en la orientación de sus funciones, éste se define como aquel que retoma las condiciones individuales y estimula el desarrollo intelectual.

En el caso de la organización escolar, Pascual (1993) agrega un factor más, denominado tolerancia psicológica, entendida como los factores interdependientes que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motiven a sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer, que eleven los niveles de confianza y consigan, además, superar sus propios intereses inmediatos, como dice Maureira (2004), en beneficio de la misión y de la visión de la organización.

El líder transformacional ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización. Además, debe orientar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no sólo gestionar las estructuras, sino que influir en la cultura de la organización y orientarse hacia las personas más que hacia la organización; y así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás. Por ello, “esta teoría de imagen transformadora es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de restructuración de la escuela” (Kennet Leithwood, 1994: 37).

“El liderazgo transformacional sirve para cambiar el status quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización” (Lussier y Achua, 2007: 356). Para Bass (1990) las características del líder transformacional son:

- ✓ **Carisma.** Proporciona visión y sentido de la misión, obtiene respeto y confianza.
- ✓ **Inspiración.** Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple.
- ✓ **Estimulación intelectual.** Promueve la inteligencia y la cuidadosa solución de los problemas.
- ✓ **Consideración individualizada.** Proporciona atención individualizada, trata a cada empleado individualmente, instruye.

El liderazgo es un tema importante dentro de las instituciones educativas ya que ayuda a impulsar y mejorar las capacidades competitivas y propias de todos los actores involucrados en el proceso educativo; se requiere que se desempeñen en una red que los vincule, los dinamice y los haga partícipes hasta de los cambios que ocurren en los cambios más remotos del sistema.

Desde mi perspectiva, considero que el liderazgo transformacional sería una opción correcta para aplicar en las escuelas primarias: para que este liderazgo pueda ser factible los responsables que han de asumir la responsabilidad de mejora y transformación requieren de la competencia de gestión, que conlleva a la toma de decisiones, mediante las cuales adoptará las acciones más valiosas que propicien la transformación de los centros y el desarrollo de posibles proyectos de mejora, que depende también de la capacidad de coordinación y del estilo de motivación del líder para que se ejecute los proyectos desde una cultura y un clima de colaboración, en el que todas las personas se sientan miembros activos y creadores de sentido en el centro escolar para efectuar prácticas innovadoras.

Cabe mencionar también que con un liderazgo efectivo se logra establecer una buena comunicación con los demás miembros de la organización educativa, por lo que en definitiva contribuye a una mejora significativa. Desde este punto de vista es posible darse cuenta que la comunicación es crucial en cualquiera de los modelos de liderazgo en la gestión educativa; a través de la red de comunicaciones, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un nuevo sistema, orientado por una visión positiva y optimista del futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en el mejoramiento continuo de la calidad y la implantación sostenida del trabajo en equipo.

Por su parte, Kotter (1990) considera que un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas. Un directivo sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro.

Según este modelo (liderazgo transformacional) seguirá siendo necesaria la figura del gestor educativo, pero no como símbolo de poder institucional, sino como posibilitador de procesos, para que los miembros de la institución consigan los objetivos en clave de calidad, como negociador a nivel interno y externo, para mantener la coherencia institucional en función de su misión y como cabeza visible de la organización y para armonizar la diversidad.

Un gestor educativo que se asume como un líder “transformacional”, busca convertir a sus colaboradores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo, facilitándoles su labor y acompañándolos a cumplir con sus expectativas personales, académicas y pedagógicas.

Debe reconocerse que el líder transformacional visionario capaz de conducir a una organización hacia la calidad, es el ideal del líder educativo, pero en nuestras organizaciones aún predomina el liderazgo burocrático centrado en el poder, la manipulación política, el autoritarismo y la falta de legitimidad.

Para Bolívar (2001), el liderazgo participativo es también importante dentro de cualquier centro escolar ya que dota de voz a los colegiados escolares y permite la corresponsabilidad por las acciones emprendidas, al instaurar en las escuelas una cultura con parámetros internos para lograr el bien común como cualidad del grupo. Esto no implica que

el director pierda su liderazgo, simplemente éste se vuelve más efectivo cuando logra que todos participen en igual medida, conlleva un cambio en las relaciones de poder y en el control social en la toma de decisiones; así se refuerza la autonomía y el autoaprendizaje, al fomentar organizaciones que aprenden orientadas hacia la mejora.

Gerstner (1996), atinadamente, señala que toda aquella escuela que quiera ser exitosa deberá contar con un líder efectivo. En realidad, el liderazgo efectivo es el rasgo que distingue a las mejores escuelas; en toda escuela que ha mejorado drásticamente el desempeño de los alumnos, que ha cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay individuos visionarios y empeñosos que muestran el camino.

Es necesario impulsar el cambio cultural que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros en la marcha, el funcionamiento y la gestión, donde el directivo pasa de ser un mero gestor burocrático a ser el principal impulsor del desarrollo profesional de sus compañeros, al incorporarlos en el logro de la visión común, promover acuerdos y metas comunes en un clima de colaboración, apertura y confianza, lo más lejos posible de la competitividad entre las partes y el individualismo. Este ejercicio directivo supone una práctica democrática, “dispersa” en la organización en su conjunto, en vez de ser un ejercicio exclusivo de los líderes formales.

Al respecto, Morán (2008) afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son el trabajo en equipo, la buena comunicación, la adecuada visión y planeación, el apoyo de colaboradores y la libertad de acción, entre otros. Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo el que los directivos puedan hacer lo siguiente:

- ✓ Desafiar los procesos, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.
- ✓ Inspirar una visión compartida, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual.
- ✓ Habilitar a otros para que actúen, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que otros sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.
- ✓ Modelar el camino, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros.
- ✓ Dar aliento al corazón, es decir, que debe haber una fuerte carga anímica y motivacional generada desde la posición del líder hacia todos los colaboradores.

Estos serían unos primeros apuntes, que se ponen a consideración de quienes desean atreverse a compartir la responsabilidad y la capacidad de dirigir, demostrándose a sí mismos que el liderazgo involucra a los colaboradores y que son éstos los primeros beneficiados con el estilo que se adopte, la relación que se establezca y las líneas de trabajo que se estipulen.

La gestión moderna de la educación se caracteriza por un liderazgo centrado en la participativo y lo transformacional, así como en las nuevas competencias profesionales de su ejercicio; también la cultura organizacional con visión de futuro, el trabajo en equipo, la constante apertura al aprendizaje, la innovación son pilares que marcan su orientación hacia la consecución de los objetivos y fines de la educación. El liderazgo en una gestión moderna de la educación siempre reconoce las exigencias que el entorno le demanda, articula el proyecto

educativo con las necesidades y oportunidades nacionales, transformando así la educación en un instrumento pertinente de cohesión social y movilidad. Esta gestión le presta particular atención a las variables que interactúan en la consecución del proceso de enseñanza-aprendizaje en forma integrada, con una visión principalmente macro del resultado educativo. Respecto a ello, se señala:

Gran parte de nuestro pensamiento sobre el liderazgo y sobre el cambio es necio. Estamos tan interesados en el proceso que olvidamos la sustancia. Empleamos tanto tiempo y esfuerzo tratando de articular las estrategias correctas para el liderazgo y el cambio que prestamos sólo atención escasa a por qué estamos liderando y cambiando, cuál es el contenido de nuestras estrategias, si influyen y cómo en la enseñanza y el aprendizaje (Sergiovanni, 2001: 42).

Con todo lo mencionado en el tercer capítulo y como estudiante de intervención educativa es importante señalar la importancia que tiene los líderes dentro de cada institución educativa; dado que al director escolar se le asume la capacidad para hacer que la organización actúe eficaz y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos propuestos y asuma la responsabilidad por los resultados alcanzados, este planteamiento permite concluir que el director es el actor fundamental para el desarrollo institucional y a través de su gestión en una esfera que articule lo estratégico, lo político y lo operativo. De acuerdo a esto, el director escolar que asume la función directiva es quien orienta y lidera en la institución: en la toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte institucional.

Planteada así la cuestión, la gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función esencial: la formación integral de la persona y del ciudadano,

de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral. La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones.

La gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas; por herramientas de la administración como la medición y la evaluación. De igual manera, la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización.

Lo anterior permite inferir que liderazgo y dirección van de la mano, son funciones complementarias y cada vez más necesarias para las organizaciones modernas, pues se requiere que los gestores educativos sean líderes de sus propias instituciones, aunque vale la pena anotar que no necesariamente todo directivo es un líder. En este sentido, el liderazgo es la capacidad de orientar, de dar un rumbo a un grupo de personas a partir de un propósito común.

Una de las características de las instituciones educativas es su permanente transformación y aprendizaje, por esta razón, se puede inferir que el cambio es lo único constante en la dinámica organizacional. En consecuencia, las instituciones educativas, como organizaciones, están sujetas a un contexto global de alta complejidad e incertidumbre, a las exigencias de las políticas educativas y a las transformaciones que la sociedad y el mundo moderno le plantean. Es necesario gestionar el cambio y esto significa que los gestores

educativos deben desarrollar en las instituciones la capacidad de adaptación y modificar los procesos cuando se requiera; así mismo, tener habilidad para entender las necesidades y demandas del entorno y la comunidad y estar preparados para asimilar nuevos conceptos. Estas transformaciones y retos permanentes requieren de un director que gestiona el cambio de manera integral, inteligente, sistemática y sistémica.

Puesto que las prácticas de liderazgo son desempeñadas por los directivos de las instituciones educativas ya que son los responsables de otorgar dirección a la consecución de los propósitos educativos del plantel, su particularidad se remite a interesar ¿cuál sería la preparación que han de tener los directores escolares para que las acciones de éste pudieran resultar efectivas para toda la organización? La formación del director es crucial porque él es quien tiene a su cargo no solo las responsabilidades de gestión, dirección de la organización escolar, y de supervisión y evaluación docente, sino que es quien debe proveer oportunidades para fortalecer el liderazgo de la escuela primaria al promover su crecimiento y desarrollo personal, por ello, las instituciones educativas necesitan de la acción cotidiana de directivos que tengan las cualidades necesarias para cumplir con su función, es decir, experiencia y conocimiento del campo especializado en que se ubica el quehacer institucional; capacidad organizativa y de gestión; habilidades para conjuntar esfuerzos y dirigir grupos de trabajo; visión de futuro y capacidad de transmitirla.

La mayor parte de los directivos y mandos medios de las organizaciones y centros educativos desarrollan funciones sin haber recibido una preparación o formación para el desempeño de su cargo, por lo que, como primer paso, se debe identificar aquellas necesidades de formación que sirvan de base para promover la formación de administradores escolares: Qué (2005) afirma que la mayoría de los administradores escolares no recibe la preparación

necesaria para desempeñar de manera efectiva sus funciones, debiéndose esto probablemente a la forma en que son designadas las personas que ocupan estos puestos, dándose más una formación empírica en lugar de una formación debidamente planeada.

En relación con la formación de los directores de escuelas primarias es importante destacar la capacidad que éste debe tener para aprender a compartir, para comprometer a todos los miembros de la comunidad escolar; en este proceso de compartición juega un papel importante las habilidades de comunicación que el director tenga hacia los integrantes de la comunidad educativa. Por otra parte, es importante mencionar la capacidad que debe tener para liderar las tareas de planificación, por ejemplo, el establecimiento de metas coherentes y compartidas: unas metas poco ambiciosas pueden ser alcanzadas con facilidad, pero puede ser que no esté en consonancia con el centro escolar, o bien, si las metas resultan poco claras o mal definidas también será difícil lograr la implicación del personal.

Hay que mencionar que también es necesario que los directores escolares desarrollen habilidades relacionadas con la educación para la competitividad y globalización, con los cuales se podrían incluir los siguientes: identificar escenarios futuros a cerca de la organización educativa en la cual se pueda mejorar; mantenerse actualizado en cuanto a conocimiento de tecnologías, técnicas y tendencias futuras sobre las necesidades de educación, con el fin de no rezagarse competitivamente; analizar los fenómenos organizacionales, educativos y sociales que influyen en el centro escolar; asumir una conducta crítica, ética y moral, que contribuya al desarrollo integral, educativo.

Para que una institución educativa pueda funcionar de manera exitosa, es necesario que los elementos que la conforman trabajen de manera eficaz para alcanzar sus objetivos; dicho éxito es alcanzado de mejor manera cuando la escuela cuenta con un verdadero directivo que

sepa dirigir a su organización, contando con los conocimientos y habilidades suficientes que le permitan realizar lo esperado; por lo que la capacitación y amplia experiencia en su función son esenciales porque estar a la vanguardia en el liderazgo escolar, sea cual sea el nivel educativo, requiere de sujetos capacitados, es estar consciente del reto que significa dirigir una institución en esta época donde todo cambia y se transforma vertiginosamente; sean capaces de destacar como líderes en un sistema que constantemente exige seguir adaptándose al cambio y comprometidos con la visión de la institución.

Lo antes descrito forma parte de aspectos que ayudarían a incrementar su efectividad, permitiéndole permanecer a la par de las necesidades actuales. Es importante que los directores tengan bien claro el rumbo, el destino de la institución educativa y conocedores del entorno laboral porque así, cuando se presenten contingencias que lo aparten a uno de él, éste se podrá retomar. Eso es lo importante dentro de la gestión del entorno, acerca de saber y tratar de entender qué está pasando en los diferentes ámbitos del entorno de la institución, a fin de plantear los escenarios posibles, asignarles una probabilidad de ocurrencia y definir lo que se hará en caso de que alguno de ellos se presente. Los líderes escolares piensan estratégicamente cuando toman en cuenta a toda la comunidad educativa.

Para gestionar el cambio, es imprescindible contar con un buen líder, este es quien conoce o instituye los caminos que conducen al éxito y diseña las estrategias para conseguirlo, lo cual da seguridad al personal. Es capaz de compartir el liderazgo con sus colaboradores creando equipo para comprometerlos con los procesos clave, tiene capacidad para motivar a sus colaboradores e implicarlos en su proyecto de visión de futuro y de simbolizar las normas y valores que mantiene unidos a sus seguidores. El liderazgo es la capacidad de reunir las personas apropiadas y facilitarles el ambiente para que tomen decisiones, dialoguen y

aprendan. Esto introduce un nuevo término en la función directiva y es el empoderamiento, que significa delegar poder, autoridad y responsabilidades en los equipos para que sientan que son dueños de su propio trabajo. En el caso de la institución educativa es otorgarle poder a la comunidad educativa para que tome decisiones y se apropie de su papel.

Existen, por tanto, diferentes maneras de dirigir u orientar la acción en la organización educativa, es decir, diferentes estilos de liderar, pero se considera el de mayor transcendencia el de liderazgo transformacional. Este líder es definido como aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración entre los demás miembros de la institución. También buscan incentivar y elevar la confianza del personal a su cargo, para que sean más productivos y se sientan satisfechos con su trabajo.

Podemos considerar al liderazgo transformacional como una herramienta apropiada tanto para la administración como para la gestión de los centros educativos porque promueve la innovación y con ello la mejora continua, a través de entender el cambio como una característica inevitable de las organizaciones, por las permanentes demandas del sistema social, que recibe influencias condicionadas de los avances científicos y tecnológicos acelerados; exigiendo de las organizaciones educativas respuestas encaminadas a satisfacer las necesidades de formación, que posea las competencias necesarias para la administración y gestión. El líder transformacional es una persona democratizadora que le da valor tanto a las actividades a realizar, como al talento humano, así mismo favorece el uso de las destrezas y habilidades de cada una de las personas que participan en el logro de los objetivos institucionales.

CONCLUSIONES

Los tiempos actuales requieren de un cambio; en donde se articule tanto el trabajo administrativo y el pedagógico, porque ambos se complementan, no pueden coexistir aisladamente; el éxito en el proceso educativo sólo será posible gracias a una efectiva complementariedad de ambos factores; por lo que se requiere renovar e implementar nuevas formas y herramientas de trabajo que hagan posibles cumplir esas demandas.

Este proceso de cambio y administración de los centros escolares (escuelas), para el logro de sus objetivos es necesario, porque hoy en día la educación tiene demandas urgentes de la sociedad, por diversos factores como los avances de la ciencia y la tecnología que plantean nuevos retos y condicionan nuestras vidas, por lo que los centros educativos se ven en la obligación de formar profesionales que respondan a las exigencias y requerimientos que plantea esta transformación social, orientada a mejorar la calidad de vida de la sociedad.

El reto que hoy en día se presenta es complejo, por lo que es necesario construir un modelo de gestión con una visión transformadora de los viejos esquemas de administración y organización, y de rediseñar las competencias de los nuevos profesionales que demandan la sociedad. Ya que solo la transformación permite situar los centros educativos en óptimas condiciones para lograr avanzar hacia los objetivos planteados.

Uno de los principios básicos de la gestión es el reconocimiento del valor de las personas en la organización. Por esta razón, el tema central de la gestión, es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales. En el mismo sentido, la gestión es considerada como el conjunto de

servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia; lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción.

La gestión educativa desde un punto de vista de la Teoría Organizacional como se señala: “la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar” (Jiménez, 2008: 4).

La gestión educativa es también un mecanismo que permite obtener mayor eficiencia y orientar la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas, a través de la articulación de herramientas de la administración como la medición y la evaluación; por lo que se requiere hoy en día de una gestión educativa de calidad, para responder a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la democratización, la descentralización, la modernización administrativa, la revolución tecnológica y la globalización.

La propuesta de la gestión educativa se resume a cuatro dimensiones: la pedagógica, la administrativa, la organizacional y la comunitaria; estas dimensiones impactan a las escuelas primarias en la forma de dirigir y controlar la institución, ya que plantean de forma sintética y

comprehensiva la forma en que se organiza la institución, lo cual permite simplificar las acciones que se realizan en la misma. Dichas dimensiones al ser herramientas de análisis, permiten identificar los procesos que se llevan a cabo al interior de la organización escolar para identificar nuevas formas de iniciar o incrementar su mejora. En ese sentido, los estándares educativos muestran con precisión los asuntos básicos que debiesen trabajar en la escuela y en el aula, y también son referentes para realizar comparaciones entre estos y la dinámica escolar y áulica.

Los gestores educativos son profesionales al servicio de instituciones públicas y privadas, y de organizaciones no gubernamentales (ONGS educativas), caracterizadas en la mayoría de los casos por un modelo de dirección normativo, con autoridad vertical, situaciones abstractas, unidimensionales y objetivas, donde no ha habido espacio para la pregunta, la reflexión y la creatividad, evidenciado esto, en el cumplimiento de normas ajenas a las realidades sociales y comunitarias. Sin embargo, se debe buscar un nuevo modelo de gestión, ya que actualmente el modelo social se caracteriza por la apertura al mundo global, descentralizado, de relaciones horizontales, sujeto a cambios y transformaciones imprevistas, donde se privilegia la participación, el pluralismo, la solidaridad, la concertación, el liderazgo compartido, la democracia y la resolución de conflictos mediados por el diálogo; en este modelo la educación permanente y a lo largo de toda la vida, exige un nuevo paradigma que funciona con principios de autoridad flexibles, con necesidades reales y contextualizadas, con diversidad de criterios, con estrategias interdisciplinarias y con enfoques no solo locales sino globales.

Este nuevo modelo de gestión debe posibilitar la conformación de una sociedad democrática, caracterizada por equidad social, política y económica, donde se privilegie lo

personal, lo comunitario, lo pluralista y lo participativo, para lograr la realización del ser humano en todas sus dimensiones; donde se favorezcan los esfuerzos compartidos y se puedan armonizar las voluntades de manera que disminuyan las divergencias. Así mismo, las tendencias actuales de modernización administrativa y especialmente educativa, plantean que quienes lideran instituciones y procesos educativos, requieren considerar tres dimensiones de la gestión: la teórica (principios de gestión y educación), la política (reformas y directrices) y la pragmática (la vivencia cotidiana) en el escenario educativo y social.

Tener una escuela primaria en donde exista una gestión educativa de calidad y en donde sea conducido por un liderazgo innovador y con vista hacia la transformación impactaría de forma positiva en la comunidad ya que ante la presencia de cambios y turbulencias en la organización cuentan con la capacidad de reconocer y prevenir el error para dirigir al centro escolar hacia sus objetivos. Hablar de esta organización flexible que no sólo acepta el desafío del entorno, sino que es capaz de aprovecharse de éste como motor de la transformación institucional es hablar de construir una organización que aprende: lo que necesitamos son escuelas que sean inteligentes, es decir, escuelas que estén organizadas y con capacidad de transformación permanente. Al ser una escuela que aprende se tendría una educación con desarrollo de competencias y aprendizajes de calidad en los educandos; el centro escolar tendrá la posibilidad de brindar a los alumnos los elementos necesarios para conocer el contexto social y natural en el cual viven y así entender de ellos, los procesos de su evolución. De esta forma se podrá desarrollar los propósitos centrales de los docentes y primarias: el de propiciar la capacidad de los alumnos de reconocer, plantear y resolver problemas; de predecir y generalizar resultados; de desarrollar el pensamiento crítico, la

imaginación espacial y la formación de futuros ciudadanos para la convivencia, la participación y los valores.

Una escuela que aprende resalta el valor del conocimiento, ya que la búsqueda de éste se convierte en una práctica cotidiana, en una forma natural de enfrentar los retos que presenta la vida, en un recurso para continuar desarrollando siempre. Visto de esta manera, el conocimiento se visualiza no como posesión de información sino como competencia para resolver problemas ambiguos y cambiantes. La sociedad de hoy en día demanda que las organizaciones se conviertan en organizaciones que creen, generen y gestionen conocimientos. Hay que reconocer que, sin duda alguna, esta escuela que aprende va de la mano con procesos de gestión y de liderazgo: el ejercicio de un liderazgo efectivo recae en la función del director escolar y es esencial para asegurar el cumplimiento de la misión de la escuela. Entre los procesos están el de promover la colaboración profesional de los docentes; de fomentar la participación, activa y responsable de los integrantes de la escuela; de propiciar el diálogo con la comunidad sobre los propósitos de la educación y sobre las formas de mejorar el funcionamiento de la escuela y los resultados de la educación; de estimular el buen desempeño de los maestros y su interés en que se alcancen las metas que se ha trazado la escuela; de generar un clima escolar que favorezca los aprendizajes al igual que la convivencia armónica entre toda la comunidad educativa.

La tendencia de tener una escuela que aprende es plantear una nueva forma de organización escolar donde exista una redefinición de papeles. En ella los directivos están vinculados al liderazgo pedagógico y a la consolidación del equipo escolar, reconociendo que existe una imbricación entre los aspectos administrativos y pedagógicos sobre la que se debe trabajar de manera paralela, pues ambos se apoyan; esta es una perspectiva innovadora que

reconoce el valor de las actividades que cada sujeto desarrolla en la escuela, en su articulación a un fin común: mejorar la calidad de la educación que se imparte en cada escuela.

Hacer de cada escuela una unidad educativa, con metas comunes, con estilos de trabajo congruentes entre sí y con los propósitos educativos, con formas de relación estimulantes para el aprendizaje no solo de conocimientos, sino también de habilidades y valores exige, desde luego, una eficaz colaboración entre todos los integrantes de la comunidad escolar y una nueva forma de ejercicio de la función directiva.

Es evidente que administrar un centro educativo es complejo, ya que sobre el director recae la autoridad del centro. Por lo que tiene que velar por el buen funcionamiento de la institución, como una tarea de éste podemos mencionar la función que tiene el director, es la de mantener un equilibrio entre el personal, para evitar posibles discrepancias, así como el diseño del centro educativo que va ayudar en la gestión. Sin embargo, es todo un desafío que debe asumir el responsable de dirigir un centro educativo, ya que se requieren directores comprometidos, conscientes de la labor que realizan, con manejo de inteligencia emocional, así como también habilidades para el liderazgo y la buena toma de decisiones. Que se planteen retos y acciones a corto y largo plazo; por lo que administrar un centro educativo demanda una gestión sistémica y evidente, que está diseñada para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño del mismo, involucrando a todos los actores interesados en que funcione de la mejor manera.

Para llevar a cabo una administración a través de una gestión educativa se requiere centrar la atención en la calidad de la educación y verla desde un punto de vista holístico, en donde se entienda la multiplicidad que define a la sociedad actual. De acuerdo a lo anterior, se plantea una nueva forma de dirigir los centros educativos, en donde se trata de la construcción

del conocimiento a través de una visión compartida, involucrando a todos los actores y dotándoles de las competencias que les permitan afrontar los diferentes contextos en los que se desenvuelven.

La dirección escolar ha sido investigada desde distintos enfoques. Los de mayor reconocimiento son los de eficacia escolar, movimiento de mejora y cambio en las escuelas, reestructuración escolar y gestión basada en la escuela, liderazgo y enfoques mixtos generados por la unión de algunos de los anteriores (Murillo, Barrio y Pérez-Albó, 1999).

Debido a que el director escolar juega un papel primordial como gestor educativo, es necesario desarrollar una serie de capacidades y habilidades, como analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento; así como generar una memoria organizacional, entre otras. También requiere de una serie de atributos y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación y la empatía, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional.

Asumir dentro de las instituciones educativas nuevos procesos y nuevas dinámicas en pro de la mejora educativa es basarse fundamentalmente en las estrategias y las actitudes, así como también en la práctica, destreza, y las capacidades de los actores involucrados pues no debemos olvidar que estamos trabajando con humanos, que conforman el capital más importante de la institución educativa; esto es todo un desafío ya que se necesita de liderazgo

y toma de decisiones consiente, por lo que el desempeño del gestor educativo es crucial en el éxito o el fracaso de la misma. Por ello es necesario que dentro del tema de la Gestión Educativa se tome como un factor importante el Liderazgo, ya que en consecuencia, es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes; y en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

El liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Por lo que el desafío de la gestión es mostrar los cambios que se van dando en el proceso y de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable. Para que un individuo pueda desarrollar un liderazgo no sólo necesita tener conocimiento del sector, sino también una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas.

Para gestionar el cambio en las escuelas primarias es importante que el director escolar adopte ciertas características que ciertamente lo harán un líder efectivo de la gestión: con ello se busca construir componentes que generen en los directivos competencias, que, en este caso, sean referentes a técnicas de gestión, humanas y técnicas. Gestión, ya que los centros escolares requieren de líderes que mejoren las prácticas directivas, de docencia y educativas, optimizando los recursos; humanas, puesto que, para crear programas o proyectos de mejora, los directores de primaria deben colaborar con el resto de los agentes implicados en el

proceso; y, competencias técnicas, pues es la dirección del centro escolar quien impulsa las nuevas tecnologías como un medio para optimizar los proyectos de mejora. Dichas competencias son esenciales para que los directivos de educación primaria generen el cambio en la comunidad educativa y puedan desarrollar mejoras en el camino de la transformación continúa de las instituciones educativas y crear una cultura de innovación en las mismas.

Para que las competencias de gestión, humanas y técnicas sean adoptadas correctamente por los directivos de educación primaria se mencionan las siguientes acciones, con el fin de que sirvan para su adecuado desempeño:

- **Competencias de Gestión:**

- ✓ Definición de objetivos claros y desarrollo de tareas para cumplir con las metas propuestas por la escuela primaria;
- ✓ Delegación correcta de funciones a cada miembro del centro escolar;
- ✓ Facilitar la distribución, optimización y uso de los espacios, tiempos y recursos de la institución;
- ✓ Coordinación y trabajo en equipo de los integrantes de la organización;
- ✓ Toma de iniciativas y decisiones pertinentes apropiadas con las necesidades de la escuela primaria;
- ✓ Crear un clima de colaboración con la comunidad educativa;
- ✓ Identificación de las necesidades reales en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en cada ámbito del centro escolar.

- **Competencias Humanas:**

- ✓ Dominio de la comunicación (diálogo);
- ✓ Superación de prejuicios;

- ✓ Saber escuchar (empatía);
- ✓ Sentimiento de confianza y empatía;
- ✓ Espíritu de superación (innovación);
- ✓ Poder de persuasión.

- **Competencias Técnicas:**

- ✓ Uso y estímulo de las Tecnologías de la Información y Comunicación;
- ✓ Mejorar el clima de la institución educativa, creando ambientes de aprendizajes;
- ✓ Fomentar la formación para mejorar los equipos docentes;
- ✓ Integrar grupos de trabajos flexibles y abiertos al cambio.

La puesta en práctica de dichas competencias han de consolidar el liderazgo y crear el ambiente adecuado para propiciar la mejora integral de la comunidad educativa, con gran compromiso en la actuación personal y profesional de los responsables de la escuela primaria.

Los líderes que guían a las organizaciones son los responsables de buscar soluciones a las diferentes situaciones y conflictos que se van presentando, por lo que deben tomar decisiones y deben tener una visión frente al futuro, de tener en cuenta hacia dónde quiere llevar a la organización. Ante ello, el líder debe anticipar y analizar, tomar la decisión de ¿qué hacer?, planificar: ¿para qué? Y la acción, ¿cómo hacerlo?

En la búsqueda de alternativas que respondan a las demandas cambiantes de las sociedades organizadas se destaca el trabajo en equipo, que va de la mano de la organización: como herramienta que facilita el logro de los objetivos organizacionales, para lograr su eficiencia y efectividad. Un liderazgo basado en el equipo contribuye positivamente en el objetivo de la organización, ya que bajo estas condiciones trabajan coordinadamente e

interactúan compartiendo conocimientos, información, experiencias que contribuyen a aumentar su capacidad de respuesta e integración, ante situaciones que demandan la toma de decisiones en función del bienestar organizacional o individual. El líder juega un papel importante en el trabajo en equipo, ya que éste debe motivar, incentivar y desarrollar en sus seguidores un alto nivel de compromiso, a través de una comunicación eficaz, relaciones de confianza y apoyo en doble vía líder-seguidores, para lograr alcanzar las metas propuestas en el equipo de trabajo.

La comunicación por su parte, es importante dentro del proceso del Liderazgo, ya que permite interactuar efectivamente en cualquier situación, incluyendo aquellos momentos de conflicto en las relaciones de los integrantes de la organización, que representa un gran reto para los líderes. Por ello, la comunicación es un factor clave dentro del liderazgo, sin importar el tipo o modelo de liderazgo que se ejerza ya que mediante ésta se construye una visión del futuro y se comunica a los demás miembros, así como también se comunica la dirección, el rumbo y el sentido de transformación que lleva la organización; promueve el compromiso de los actores, para integrar a los actores en el proceso. Ejercer el liderazgo tomando en cuenta estos aspectos, son importantes para llegar al éxito, ya que involucrando a todos los integrantes del proceso se asegura la transformación de la organización.

Un acertado liderazgo y una gestión que sea exitosa siempre reconoce las exigencias que el entorno le demanda, se articula con las necesidades, transformando así a la organización. Por lo que lograr el éxito de la organización depende de un liderazgo transformador, basado en una visión de futuro que se complementa con el conocimiento de la realidad social y los propósitos de la misma; debe implicar una innovación y un aprendizaje

constante y una mejora continua. El liderazgo implica el propósito conjunto y común de llevar a la práctica cambios reales en la organización

En el caso de las escuelas, si se considera que el director escolar es el administrador de la organización llamada escuela y entre las funciones que le competen está una esencial: ejercer liderazgo, entonces independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal, y otros. En este sentido, el director líder favorece que la comunidad educativa pueda idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar su profesionalización; además, propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva-lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio.

Para adaptarse a las nuevas circunstancias económicas, políticas, sociales y culturales, así como para ofrecer respuestas pertinentes, los sistemas educativos han procedido a descentralizarse, provocándose con ello la necesidad de cambios en su cultura organizacional y de las unidades educativas, lo mismo que requerimientos de una mayor efectividad en la gestión de los establecimientos (Slavin, 1994).

Avanzar hacia la descentralización y la autonomía de las instituciones educativas y en su modernización es uno de los principales desafíos que enfrentará el sector y la gestión educativa en los próximos años, lo que derivará a un mejor servicio y una mayor responsabilidad de los distintos niveles de administración del sector, lo cual exige:

- Fortalecer la autonomía y responsabilidad de las instituciones educativas mediante la definición precisa de los resultados que se esperan de ella.
- Fortalecer la gestión en todos los niveles, de manera que estén en capacidad de definir objetivos y planes estratégicos, asignar los recursos de acuerdo con prioridades, tener información suficiente y oportuna y utilizarla para la toma de decisiones.
- Contar con un liderazgo independiente y con organizaciones alineadas hacia el logro de los objetivos.
- Administrar los recursos en forma eficiente y transparente.
- Rendir cuentas sobre los resultados de gestión.

Este mejoramiento de la gestión exige competencias en los directivos y los gestores de procesos educativos, como líderes y responsables de la implementación de la gestión educativa en sus organizaciones. Por esta razón es que se considera que hay necesidad de instalar en las organizaciones educativas procesos de gestión directiva, administrativa, académica-pedagógica, administrativa-financiera y de convivencia y comunidad que generen condiciones favorables para el logro de resultados y el mejoramiento continuo, tanto al interior de la educación institucionalizada como en relación con la función social pedagógica.

REFERENCIAS

- AGUERRE, T. F. (2004). *De las " escuelas eficaces" a las reformas educativas de segunda generación*". *Estudios sociológicos*, 377-408.
- AGUERRONDO, I. (1998). *La escuela como organización inteligente*. Editorial Troquel.
- _____, Lugo, M. T., Rossi, M. (2001). *La gestión de la escuela y el diseño de proyectos institucionales*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- ÁLVAREZ, F. (1998) *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.
- BASS, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- _____. (1990). *Bass & Stogdill handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York, Free Press.
- BELTRÁN, F. (2007). *Política versus gestión escolar*. *Revista Novedades Educativas*, 18.
- BERNAL, J. L. (2001). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. CIDE: Anuario de Educación.
- BOLÍVAR, A. (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Síntesis.
- _____. (2001). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden, promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- _____. (2001). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Una mirada crítica*. Contexto Educativo (Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías), núm. 18. Argentina.
- BOLMAN, C. y DEAL, T. (1995) *Organización y liderazgo*. Delaware, Addison Wesley. Wilmington.
- BORRELL, E. y CHAVARRÍA, X. (2001). *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de los centros docentes*. Barcelona: Cisspraxis, S.A.

- BOSCH, & DÍAZ, J. (1988). *La educación en España. Una perspectiva económica*. Barcelona: Ariel, pág. 15.
- BOTERO CHICA, C. A. (2007). *Cinco tendencias de la gestión educativa*.
- CANTÓN, I. (Coord.) (2001). *La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid: Editorial CCS.
- CARRASCO, D. S. (2002). *Gestión Educativa y Calidad de la formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. Tesis de Maestría en Educación. Lima – Perú.
- CASASSUS, J. (1999). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. La gestión: en búsqueda de sujeto*. Seminario internacional- Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa-Santiago de Chile, 13-14.
- _____ (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Santiago de Chile: UNESCO.
- CASTELÁN, A. (2003b). *¿Una nueva gestión educativa para nuestras escuelas? Educación 2001*. Revista de educación moderna para una sociedad democrática, 97, 39-42.
- CASTILLO, A (2001). *El cambio escolar y el liderazgo transformativo*. Cuaderno de investigación en la Educación. Facultad de Educación, UPR.
- CERVANTES, E. (1998). *Prácticas de calidad en la escuela*. En: Una cultura de calidad en la escuela, liderazgo para el cambio educativo (79-89). México: Castillo. Diccionario de las Ciencias de la Educación. (1998). México: Santillana.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, D.C.: McGRAW-HILL.
- _____ (2004). *Introducción a la teoría general de la administración (7ª ed.)*. México: McGraw-Hill.
- CORONEL LLAMAS, J. M. (2002). *La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género*. Revista de educación n° 327. Educación inclusiva, (327), 157-168.
- DAVIS, K. ((2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

- DELORS, J. (1998). *La educación encierra un tesoro*. Informe UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Ediciones UNESCO. Compendio
- EZPELETA, J. (1996). *La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina*. Coloquio: La dirección de la escuela. Memorias.
- FAYOL, H. (1961). *Administración Industrial y General*. Traducción al español de Garzón del camino, revisión general de Rodríguez Díaz. Impreso en México.
- FERREYRA, H. A., & Neubert, J. C. *La Biblioteca Escolar en la Gestión Educativa*.
- FLORES, Fernando: “*Nuevos principios para un mundo empresarial en cambio*”. En Revista Estudios Públicos, N° 47, Invierno 1992, Santiago, Chile.
- FULLAN, M. y STIEGELBAUER, S. (2000). *El cambio educativo*. Guía de planeación para maestros. México: Trillas.
- GAIRÍN, J. (1996). *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- _____ (2007). *Nuevos retos y perspectivas en la administración y gestión de la educación*. Revista Electrónica de Gestión Educativa, 1, Artículo 14, 1-40. Consultado el 5 de septiembre de 2015 en: <http://www.eae.ucr.ac.cr/Revista/Revista.html>
- GARCÍA-LEYVA, L. (2000). Gestión Educativa. Consultado el 3 de abril de 2015 en: <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>
- GARCÍA REQUENA, F. (1997). *Organización escolar y Gestión de centros Educativos*. Archidona (Malaga): Ediciones Aljibe.
- GARBANZO, V. G. M. & OROZCO, D. V. H. (2007). *Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación*. Revista Educación, año/vol. 31, número 002. Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rod, Costa Rica pp. 95-110
- GERSTNER, L; R., Semerad, D. y Johnston, W. (1996). *Reinventando la educación. Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas*. Traducción Jorge Piatigorsky.

Barcelona, España: Paidós Ibérica.

GIBSON, J. L. (1999). *Las organizaciones*. Santiago de Chile: Mc Graw-Hill.

GOODLAD, J. (1983): “*The School as a Work Place*”, en GRIFFIN (ed.): Staff Development. NSSE, Chicago 36-61.

GORDON, Judith. (1997). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Quinta edición, México.

HARRIS, A. (2002). *School Improvement*. What’s in it for schools, N Y, USA: Routledge.

HOPKINS, D. (2000). *Powerful learning, powerful teaching and powerful school*. The Journal of educational change, Springer Netherlands, vol. 1, núm. 2.

JIMÉNEZ, I. V. (2008). *Análisis de Cinco Desafíos en el Ejercicio de la Administración Educativa*. Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”, volumen 8 número 1. Publicada el 30 de abril del 2008. Consultado el 16 de noviembre de 2016 en: <http://revista.inie.ucr.cr/articulos/1-2008/archivos/desafios.pdf>

KATZ, D., & KAHN, D. (1983). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

KOTTER, John (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.

_____ (1996). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.

LATAPÍ, P. (1996) *Tiempo educativo mexicano I*, UAG, México, 1996.

LAVIN, S. y DEL SOLAR, S. (2000). *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar, guía metodológica para los centros educativos*.

LEITHWOOD, K. 1994. *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. Revista de Educación, 304.

_____ (2004). *El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales*. ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, 233-245.

LOERA, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa*. Documento de trabajo.

México: sep.

- LUSSIER, Robert N. y Achua, Christopher F. (2007). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades* (2ª ed.), México, D. F.: Thomson.
- MACGILCHRIST, B. (1995). *Planning Matter*. The Impact of Development Planning in Primary Schools, Institute of Education, University of London, Paul Chapman Educational Publishing.
- MARTÍNEZ, M. (2006). *La gestión de un nuevo sistema educativo en función de la escuela*. Educar. Revista de Educación, 39, 59-68.
- MAUREIRA, O. 2004. *Liderazgo y Eficacia Escolar: Hacia un modelo causal*. Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez, Santiago de Chile.
- _____ (2006), *Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental*. En: REICE- Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2006 Vol. 4 No. 4e
- MAYORGA MORENO, A. (2004). *Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación*. Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. Volumen IV, número 91. México.
- MEJÍA, M. (2003). *Remedios que enferman*. En: Le Monde Diplomatique. El Dipló. Agosto de 2003.
- MESÍA, M. (2007) *Medición de la calidad en educación, Antología*. Universidad Mayor de San Marcos. Lima. Perú.
- MINTZBERG, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- MONCAYO, L. G. (2006). *Delimitando el concepto de gestión escolar*. Educar. Revista de Educación, 39, 7-12.
- MORÁN, C. (2008). *Taller de liderazgo colaborativo*. México: Instituto de Liderazgo y Calidad A.C.
- MURILLO, F., Barrio, R. y Pérez-Albó, M. (1999). *La dirección escolar*. Análisis e investigación. Madrid: CIDE.

- _____ (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Barcelona: Octaedro.
- _____ (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4(e)). Consultado el 12 de enero de 2017 en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.htm>> el 24/08/2009.
- MURILLO, P. (2003). *Hacia la construcción de un nuevo modelo de asesoramiento/ supervisión*. Educare, 2, 45-55.
- NAMO DE MELLO, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa. Biblioteca para la actualización del maestro*. México: sep-unesco-orealc.
- OCEANO. (2000). *Diccionario Enciclopédico Color*. Compat Océano. Grupo Editorial Océano. Barcelona. España
- OGAWA, R.T. y BOSSERT, S.T. (1995). *Leadership as an organizational quality; Educational Administration*. Quarterly, 35, 224-243.
- PATTON, M.Q. (1978). *Utilization-focused evaluation*. Beverly Hills: Sege.
- PASCUAL, R. (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Narcea.
- _____ Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros Docentes*. Bilbao: Mensajero.
- PEC. (2003). *SEP*. Consultado el 31 de agosto de 2016 en: <http://basica.sep.gob.mx/pec>
- PÉREZ GÓMEZ, Ángel I. (1998); *La Cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Ediciones Morata. Madrid-España.
- PINO GUZMÁN, E. M. (2005). *Cultura integral de dirección*. Universidad Pedagógica “José Martí”. Cátedra Dirección Científica Educativa del IPLAC. Material digitalizado.
- PONT, B. Nusche, D. Moorman H. (2009). *Mejorar el liderazgo Escolar, Volumen 1: Política y práctica*. París: OCDE.

- POZNER, P. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: AIQUE.
- _____ (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IIFE Buenos Aires-UNESCO.
- PRATZNER, F. (1984): “*Quality of School Life: Foundations for Improvement*”. *Educational Researcher*, 13 (3), 20-25.
- QUE, G. (2005). *Determinando necesidades e intereses de desarrollo profesional entre administradores escolares del nivel medio superior*. Tesis de licenciatura no publicada. Facultad de Educación. UADY. Mérida, Yucatán.
- RAMOS, E. V. (2005). *La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 2.
- ROBBINS, S. P. (1987). *Administración, Teoría y Práctica*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- _____ (1999). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice—Hall Hispanoamericana, S.A.
- RODRÍGUEZ, C. L. (2009). *Gestión pedagógica de instituciones*. México: Astra Ediciones.
- ROMERO, C. (2004). *La escuela media en la sociedad del conocimiento*. Novedades Educativas.
- ROST, J. (1994). *Moving from individual to relationship: a pos/industrial paradigm of leadership*. New Orleans, Annual meeting of the AERA.
- RUPÉREZ, F. L. (1994). *La gestión de calidad en educación*. Editorial La Muralla.
- SANDER, B. (1994). *Gestión educativa y calidad de vida*. La educación, en *Revista interamericana de Desarrollo Educativo*. NQ, 118.
- _____ (1996). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y Calidad*. Consultado el 17 de agosto de 2016 en:
http://64.76.190.173/foro_gestion/sites/default/files/NUEVAS%20TENDENCIAS

%20EN%20LA%20GESTI%C3%93N%20EDUCATIVA.pdf.

SAÑUDO, L. (2001). *La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder*. Revista de Educación/Nueva Época, 16. Consultado el 16 de noviembre de 2016 en: <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>

SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE BÁSICO. *Declaración Mundial sobre Educación para Todos*. Jomtien, Tailandia, marzo de 1990.

SCHMELKES, S. (1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Biblioteca para la actualización del maestro. México: sep.

_____ (2000). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas* (3ª Reimpresión). México: SEP.

SEP (1992). *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. México.

_____ (2008). *Alianza para la calidad educativa*. México. Consultado el 15 de agosto de 2016 en: <http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/alianzaporlcalidaddelaeducacion>

_____ (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México. Consultado el 3 noviembre de 2016 en: <http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/modelodegestionEE.PDF>

SENGE, P. (1992) *La quinta disciplina*. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Granica.

SERGIOVANNI, T. J. 2001. *La transformación de la gestión educativa*. Educar.

_____ (2001). *Leadership. What's in it for schools?* Londres, Routledge Falmer.

SILICEO, Alfonso A., Angulo, Bernardo y Siliceo Fernando (2001). *Liderazgo: el don del servicio*. México, D. F.: Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA.

SLAVIN, Robert (1994). *Effective Classrooms, effective schools: a research base for reform in Latin American education*. En Puryear, J. y J. J. Brunner (eds.), 1994.

STONER, J. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- SVERDLICK, I. (2006). *Apuntes para debatir sobre la Gestión Escolar en clave política. Una mirada por la situación en Argentina*. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, año/vol. 4, número monográfico. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España pp.
- _____ (2007) *Derecho a la Educación y participación ciudadana, un desafío democrático*. En: Foro Latinoamericano de Políticas Educativas. Chile. Marzo de 2007.
- TAPIA, G. (2003-1). *Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela. Documentos de Trabajo*. México: sep-seb-dgddie-pec.
- TEJADA FERNÁNDEZ, J. (1995). *El papel del profesor en la innovación educativa. Algunas implicaciones sobre la práctica innovadora*. En Educar (pp. 019-32).
- TORANZOS, L. (1996). *Evaluación y calidad*. Revista Iberoamericana de Educación, 10. Consultado el 25 de octubre de 2016 en: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.html>
- UNESCO, (1996). “*GESEDUCA*”: *Gestión educativa un modelo para amar*”. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación de Argentina, UNESCO/OREALC/REPLAD, Santiago. Chile. 1996.
- URIBE, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior*. Revista PRELAC, 1, 107-115.
- VALENZUELA, C. G. (2005). *Reformas educativas en América Latina: un análisis crítico*. Revista Iberoamericana de Educación, 36(8), 8.
- VARGAS, G. M. G., & Delgado, V. H. O. (2010). *Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*. Revista Educación, 34(1), 15-29.
- VARGAS, J. LL. (2008). *Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la Administración Educativa*. Revista electrónica Actualidades investigativas en Educación. Enero/abril, año/Vol., 8, número 001. Universidad de Costa Rica. San José de Costa Rica
- _____ (2012). *Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación*. Revista Educación, 31(2), 95-110.
- WEINSTEIN, J. (2002). *Calidad y Gestión en Educación: Condiciones y desafíos*. Revista Pensamiento Educativo. 31, 50-71.

ZORRILLA, M. (2002). *Diez años después del Acuerdo Nacional para la modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 4 (2). Consultado el 22 de diciembre de 2016 en:
<http://redie.ens.uabc.mx/vol4no2/contenido-zorrilla.html>

ZUBIRIA, J. (2006). *Los modelos pedagógicos*. Hacia una pedagogía dialogante. Bogotá: 2^a Ed.